



КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ

**Матеріали щорічного міжнародного
круглого столу
до Дня державної служби
(Київ, 18 червня 2024 р.)**

**За загальною редакцією
Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної**

КИЇВ
2024

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 17 від 28 червня 2024 р.)

Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект : матеріали міжнар. круглого столу (Київ, 18 черв. 2024 р.) : / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Наталії Ларіної. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. 252 с.

До збірника увійшли тези доповідей, подані учасниками щорічного міжнародного круглого столу з нагоди відзначення Дня державної служби «Сучасні виклики для державної служби: інформаційно-комунікативний аспект», який проводився в рамках Літньої наукової школи 18 червня 2024 року в м. Києві Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби зі співorganizаторами – Навчально-науковим інститутом права Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Департаментом інформації та комунікації з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, Навчально-науковим інститутом державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Державною науковою установою «Інститут інформації, безпеки і права» Національної академії правових наук України, Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича, Організацією безпеки та співробітництва в Європі.

У тезах висвітлені проблемні питання інформаційно-комунікативного забезпечення діяльності державних службовців в Україні, а також окреслено досвід демократичних країн світу.

Призначений для широкого кола науковців, державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування, аспірантів, студентів та інших зацікавлених осіб.

УДК 35.08:659.3/4:004](06)

Матеріали щорічного 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.

Зміст

Олена АНТОНОВА ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ/КОНФЛІКТІВ У ПРОЦЕСІ МЕДІАЦІЇ.....	7
Людмила АНТОНОВА, Станіслав ЛАРІН МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ.....	9
Олександра БАЛАШОВА СУТНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕЖРАВНІЙ СЛУЖБИ ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЇЇ ФОРМУВАННЯ.....	12
Наталія БЕМ ВИМОГИ ДО ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПЕРСОНАЛЬНІ ДАНІ АВІАПАСАЖИРІВ.....	14
Aliona BIVOL PROACTIVE COMMUNICATION IN MAINTAINING THE PROFESSIONAL IMAGE OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS EMPLOYEE.....	16
Олексій БОБРОВСЬКИЙ МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	19
Валерія БОГДАНОВА АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ МІЖПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ДИПЛОМАТІЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ.....	22
Дмитро БОНДАРЕНКО РОЛЬ І ЗМІСТ ІНФОРМАЦІЙНОГО НАПОВНЕННЯ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЇЇ ЯКОСТІ.....	26
Любов БОНДАРЕНКО ПІДВИЩЕННЯ ЗНАТЬ І ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ДЕРЖАНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАСТОСУВАННІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	28
Владислав БОРИСЕНКО МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ГРОМАДИ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ.....	30
Анна БУРКОВСЬКА ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	32
Таміла ВЕГЕРА ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ «ДЕЗІНФОРМАЦІЇ» І «ПРОПАГАНДИ» В УКРАЇНІ: СФЕРИ ВПЛИВУ ТА ЗАКОНОДАВЧЕ ВСТАНОВЛЕННЯ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ЇМ.....	34
Наталія ВЛАСОВА УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОСВІТНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	36
Андрій ГАЧКОВ ПАРЛАМЕНТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ.....	39
Ольга ГЕРАСИМЕНКО РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ.....	41
Валерія ГІНЕВСЬКА ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У БОРОТБІ З КОРУПЦІЄЮ: РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ.....	43
Володимир ГЛУШКО СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО СУВЕРЕНІТЕТУ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЦІЛІСНОСТІ УКРАЇНИ.....	45
Анастасія ГНАТЮК ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	48
Наталія ГОНЧАРУК, Сергій ПРОКОПЕНКО НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ.....	50
Лілія ГОНЮКОВА, Павло ЛЕВЧУК ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКА КОМУНІКАЦІЯ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ РЕФОРМ В УКРАЇНІ.....	52
Віталій ГОРДІЄНКО АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ.....	54
Карім ГРИНЧУК РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ.....	58
Ірина ГРИЩЕНКО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ.....	60
Валерій ГУСЄВ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ.....	62

Олена ДАВИДЕНКО ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	64
Микола ДАВИДОВ ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ УХИЛЕННЮ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ: МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ	66
Олег ДОВГАЛЬ РЕКОМЕНДАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ АЕРОПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ	68
Аліса ДОРОХІНА ДЕРЖАВНА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА В КРАЇНАХ-ЧЛЕНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	70
Олег ДУБИНКА РОЗВИНЕНІСТЬ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ЧИННИК ДІЄВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ	72
Валентин ДЯЧЕНКО, Наталія ДЯЧЕНКО УПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ.....	74
Олег ДЯЧЕНКО ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	76
Світлана ДЯЧЕНКО, Ірина РЕДЧИЦЬ ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У БЮДЖЕТУВАННІ МІСТ І ГРОМАД УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ЕЛЕКТРОННІ ПЛАТФОРМИ ТА МОБІЛЬНІ ЗАСТОСУНКИ.....	79
Ярослав ЄДКІН ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: ОСОБЛИВОСТІ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ	82
Ярослав ЖОВНІРЧИК, Анатолій КОССЕ ВИКЛИКИ ДО СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ	84
Альбіна ЗАГОРОДНА КОМУНІКАТИВНА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ МІСТА	87
Тетяна ЗАДОРОЖНА АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ	90
Kateryna ZYMA THE JURY SYSTEM IN UKRAINE: COMBINING CONTINENTAL-STILE AND ANGLO-AMERICAN (CLASSICAL) MODEL.....	93
Євгеній ІГНАТЕНКО, Наталія ЛАРІНА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ	95
Надія КАЛАШНИК ОБМЕЖЕННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СТРИМУВАННЯ ПРОГРЕСУ ЧИ ПОТРЕБА РОЗВИТКУ?.....	99
Оксана КОГУТ РОЛЬ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	101
Микола КОЗЯР АНАЛІЗ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	103
Олександр КОЛОСОВ АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕХНОПАРКІВ В УКРАЇНІ	106
Олександр КОРНІЄНКО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	108
Ірина КОРОСТАШОВА АДМІНІСТРАТИВНА ПІДТРИМКА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (ВЗАЄМНА АДМІНІСТРАТИВНА ДОПОМОГА): ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ	110
Наталія КОРЧАК, Ірина МОРДАС ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ.....	112
Микита КОТОВИЧ ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК РЕАЛІЗАЦІЇ ДИСКРЕЦІЙНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	114
Назар КРАСЮК ПЕРІОДИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ	116
Анатолій КРУГЛАШОВ, Сергій ШВИДЮК ДОСВІД І РЕСУРСИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ УНІВЕРСИТЕТІВ	118
Наталія ЛАРІНА, Дмитро МАКСИМЕНКО, Марія ОЛІЙНИК ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	121

Оксана ЛАРІНА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ У СИСТЕМІ ДИСТАНЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ	125
Валентин ЛИТВЯК СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ПРІОРИТЕТ СЛУЖІННЯ ЛЮДСТВУ	128
Олег МАКАРОВ ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ	130
Віталій МАЛІМОН ОСНОВНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	132
Тетяна МАМАТОВА, Ірина ЧИКАРЕНКО, Олександра БЕШТА ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОКОМУНІКАЦІЇ	134
Євген МОТОЛИЖЕНКО ОСОБЛИВОСТІ ФОРМ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ	136
Мар'яна МУДРИК ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ.....	139
Ігор НАЗАРЕНКО МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ	141
Андрій ОВЧАРЕНКО ГРОМАДСЬКІ КОНСУЛЬТАЦІЇ ТА ОБГОВОРЕННЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ БУДІВНИЦТВА І МІСТОБУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ МІСТОБУДІВНОГО КАДАСТРУ	143
Наталія ОЛІЙНИК ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ	145
Володимир ОЛШЕВЕЦЬ ПРИЧИНИ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ	147
Ігор ОСАУЛЕНКО РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ.....	150
Вікторія ОСТАПУК ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ	152
Тетяна ПАЛАМАРЧУК ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МУНІЦИПАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ	154
Анатолій ПАЛІЙЧУК ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУДОВІЙ СИСТЕМІ.....	157
Євгеній ПАНАСЕНКО ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ	159
Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ.....	161
Олександр ПАСІЧНИК ПОНЯТІЙНЕ ПОЛЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА	164
Ніна ПЕТРАШКО ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	167
Дмитро ПЕТРИНСЬКИЙ АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ.....	169
Дмитро ПИЗЮК ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ.....	171
Галина ПОДОЛЯН СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ СУСПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ	173
Олексій ПОЛІЩУК ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ В УКРАЇНІ	175
Владислав ПОЛЯКОВ ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В РАМКАХ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕРЖАВИ.....	177
Микола ПОТОЦЬКИЙ ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ – ВИЗНАЧАЛЬНА СКЛАДОВА РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	179
Яна ПРИХОДЬКО АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЄДИНОГО ПОРТАЛУ ПОВІДОМЛЕНЬ ВИКРИВАЧІВ.....	183
Юрій РОВИНСЬКИЙ, Катерина РОВИНСЬКА МІЖНАРОДНА ВІЗІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ.....	186

Роман РОМАНЮК РЕФОРМУВАННЯ РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ.....	188
Ніна САНДУЛЯК МОБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В СИСТЕМІ КООРДИНАТ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ	191
В'ячеслав САПРИКІН ПРОЄКТ CDTO CAMPUS ТА ЙОГО РОЛЬ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ	194
Соломія САЩУК ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НАЙПОТУЖНІШИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ.....	196
Станіслава СИДОРЕНКО РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....	199
Олена СИНКЕТРУ ВПЛИВ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА НА ПРОЦЕС НАЛАГОДЖУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	201
Тимур СЛОБОДЕНЮК СЕРВІСНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ	203
Іван СОПІГА ДЕМОКРАТИЧНИЙ ЦИВІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ	205
Альона СТУДЕНЕЦЬКА СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УМОВАХ ДІЇ В УКРАЇНІ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ	209
Євгеній ТАРАН ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА	212
Олександр ТИГОВ ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД.....	214
Яна УСЕНКО ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ	216
Данило ФАЛЬКО ГЕНЕЗА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	218
Сергій ФЕДЧИШИН ПОСАДА УПОВНОВАЖЕНОГО У СПРАВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ: ПОЛІТИЧНА ЧИ АДМІНІСТРАТИВНА?.....	220
Данило ФУНДОВНИЙ ЗАСТОСУВАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ ПАРЛАМЕНТСЬКОГО КОНТРОЛЮ	222
Юлія ХИЛЕВИЧ КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	224
Владислав ХЛАНОВСЬКИЙ, Олександр ШТИРЬОВ ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ НА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ... 226	226
Максим ХОЖИЛО, Олександра МАКУРІНА РОЛЬ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ У ФОРМУВАННІ «ЗЕЛЕНОЇ» КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ	228
Дмитро ЦИМБАЛ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ З ОРГАНІЗАЦІЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ПОРАНЕНИМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ В УКРАЇНІ.....	231
Яна ЦИМБАЛЕНКО КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ПІД ЧАС ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ	234
Владислав ЦЮЦЮПА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ	236
Руслан ЧОРНОЛУЦЬКИЙ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ.....	238
Людмила ЧУЛІНДА ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В ЦИВІЛЬНІЙ АВІАЦІЇ.....	241
Людмила ШАПЕНКО, Яна КУШНІР ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ.....	243
Наталія ШАПЕНКО ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	245
Ірина ШЕКЕРА КАДРОВІ РЕСУРСИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	247
Юлія ЩУР ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ.....	249

Олена АНТОНОВА,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри права та соціально-гуманітарних дисциплін Львівської академії Національного авіаційного університету
<https://orcid.org/0000-0002-6575-7915>

ОСОБЛИВОСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРАВА НА ДОГОВІРНЕ РЕГУЛЮВАННЯ СПОРІВ/КОНФЛІКТІВ У ПРОЦЕСІ МЕДІАЦІЇ

FEATURES OF PROVIDING THE RIGHT TO CONTRACTUAL SETTLEMENT OF DISPUTES/ CONFLICTS IN THE MEDIATION PROCESS

The explored features of ensuring the right to contractual settlement of disputes/conflicts on the basis of the Mediation Agreement were revealed. The author proved that the Mediation Agreement contributes to the improvement of the work of the mediation institute and serves as a guarantee and documentary confirmation of the rights of the participants in the mediation process, a state tool in neutralizing real and potential threats to national interests. The legal nature of the Mediation Agreement is also outlined, in particular: the legal definition of the agreement, the distribution of rights and obligations between the parties to the agreement, the presence of counter-indemnification, the fact of risk, etc. In accordance with these characteristics, rights to contractual settlement of disputes/conflicts are defined. These include: the right to legislative determination of the mediation process; rights and obligations of the parties to the contract; rights and duties of a mediator; the mediator's right to a fee and other expenses related to mediation.

Keywords: human rights; mediation process; contractual relations; Mediation agreement; threats to national interests.

Після запровадження на законодавчому рівні медіації [1], у пересічних громадян розширилися можливості захисту своїх прав – від судового до позасудового (медіаційного). Відповідно збагатилося поле договірних відносин. Попри всі наявні напрацювання, право кожного на договірні відносини у процесі медіації потребує додаткового уточнення. У Законі України «Про медіацію» Договір про проведення медіації визнається як: «угода про надання послуг з проведення медіації з метою запобігання виникненню або врегулювання конфлікту (спору), укладена сторонами можливого або наявного конфлікту (спору) та медіатором (медіаторами) у погодженій ними усній чи письмовій формі, яка відповідає вимогам закону» [1]. Таке формалізоване визначення механізму медіації сприяє кращому розумінню прав учасників медіаційного процесу на всіх його стадіях – на підготовчому етапі, у ході переговорів та під час укладання медіаційної угоди.

Як видно з визначення Договору про проведення медіації, першочерговою і найголовнішою його умовою є домовленість сторін (вияв волі). При цьому предметом домовленості, або інакше кажучи предметом договору завжди повинна бути лише правомірна дія. У процедурі медіації такою правомірною дією є зобов'язання сторін і медіатора (медіаторів) провести необхідні етапи медіаційного процесу з метою вирішення спору, нейтралізації потенційних загроз національним інтересам та правам її громадян.

Фундаментальне значення для договірних відносин має стаття 6 Цивільного кодексу України [2]. Унікальність її положень полягає у тому, що норми статті мають диспозитивний характер. Тобто у сторін є право встановлювати власні правила поведінки (наприклад, змінювати строки дії договору, рівень відповідальності сторін). Разом з тим воля сторін не безмежна.

Отже, за критерієм правової визначеності, договори поділяються на іменні та безіменні. Іменні договори – це договори, про які є згадка в нормах приватного права (наприклад в Цивільному кодексі України, законах «Про лізинг», «Про оренду державного та комунального майна» та інших). Безіменними договорами є договори, які не відображені у чинному законодавстві (наприклад, договори про надання медичних, освітніх, ритуальних та інших послуг). Враховуючи зазначені вище правові визначеності, Договір про проведення медіації є іменним, оскільки у статті 20 Закону України «Про медіацію» визначено його назву і зміст [1]. Його зміст, враховуючи положення зазначеної вище статті, – визначеність прав учасників медіації та їх відповідальність за порушення умов договору;

конфіденційність договірної інформації, – спонукають державу своєчасно нейтралізувати реальні та потенційні загрози національним інтересам та правам її громадян.

Також, цивільно-правові договори за критерієм розподілу обов'язків між сторонами поділяються на односторонні та двосторонні. У частині другій, третій статті 626 Цивільного кодексу України, одностороннім є договір, коли одна сторона має лише суб'єктивні права, а друга сторона – виключно суб'єктивні обов'язки [2]. Класично, за двостороннім договором права та обов'язки покладено на обидві сторони зобов'язання. Враховуючи зазначені вище визначення, за критерієм розподілу обов'язків між сторонами Договір про проведення медіації, як і більшість договорів, є двостороннім (взаємним), тому що у кожної із сторони медіаційної процедури є як права, так і обов'язки.

Щодо відплатності договорів, то вони, за наявністю зустрічного відшкодування, поділяються на відплатні та безоплатні (частина п'ята статті 626 Цивільного кодексу України) [2]. Безпосередньо у Договорі про проведення медіації замовником є сторони медіації, які зобов'язані оплатити медіатору за надання медіаційних послуг, відшкодувати медіатору усі фактичні витрати, здійснені ним на підготовку та проведення медіаційної процедури.

Якщо ж медіацію проводять два медіатора, то гонорар й інші пов'язані з проведенням медіації витрати діляться навпіл між медіаторами, або за домовленостями, про які також зазначається у Договорі про проведення медіації. Тобто, забезпечення захищеності життєво важливих інтересів, прав і свобод людини і громадянина на основі найвищих цінностей безпеки і соціального процвітання громадян ґрунтуються на таких ознаках Договору про проведення медіації: договірні послуги спрямовані на досягнення певного корисного і правомірного результату; послуги, як дія, набувають значення явища без матеріального, речового результату; послуга спрямована на задоволення потреб і має грошову оцінку; послуга невіддільна від джерела, тому здійснюється виконавцем особисто.

Наступною правовою характеристикою Договору про проведення медіації є його ризиковість. Договір про проведення медіації відноситься до алеаторних договорів, тому що при укладенні цього договору сторони не можуть передбачити наперед хід медіації та її результат. Ця правова характеристика договору водночас розширює і звужує права сторін. Наприклад, існує ризик нульового результату, адже одна із сторін, скориставшись своїм правом, може вийти з процесу медіації в будь-який час. Тоді іншій стороні доведеться починати врегульовувати спір іншим способом.

Залежно від моменту, з якого правочини вважаються дійсними, та коли між сторонами виникають зобов'язання, договори поділяються на консенсуальні та реальні. Договір про проведення медіації має найбільшу безпеку у розрізі його оспорювання, адже він відноситься до консенсуальних договорів. Це означає, що сторони мають право урегулювати наявний спір у суді відразу після досягнення ними домовленостей, навіть якщо умови договору ще не виконані остаточно, адже консенсуальні договори вважаються дійсними з моменту досягнення сторонами медіації згоди по всіх істотних умовах.

У статті 1 Закону України «Про медіацію» зазначено, що «Договір про проведення медіації», «Угода за результатами медіації» проводиться в усній чи письмовій формі: «Медіаційна угода» завжди має письмову форму (цей договір про спосіб врегулювання конфліктів (спорів), які виникли або можуть виникнути в майбутньому шляхом проведення медіації). Медіаційна угода може укладатися у формі медіаційного застереження в договорі або у формі окремої угоди (попередній договір) [1].

Така правова визначеність Договору про проведення медіації сприяє покращенню роботи інституту медіації та слугує гарантією і документальним підтвердженням прав учасників процесу медіації, інструментом держави у нейтралізації реальних та потенційних загроз національним інтересам.

Список використаних джерел

1. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 р. № 1875-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 25.05.2024).
2. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003р. № 435-IV. Відомості Верховної Ради України (ВВР). 2003. № № 40-44. Ст. 356.
3. Антонова О. Р. Перехідне правосуддя з елементами медіації: спосіб подолання порушень прав людини у воєнний та повоєнний час. Форум Права. 2023. № 77(4), С. 41–49.

Людмила АНТОНОВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету ім. П. Могили

Станіслав ЛАРІН,

кандидат наук з державного управління, доцент, Центральний інститут післядипломної освіти Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» НАПНУ

Liudmyla ANTONOVA,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Accounting and Auditing of the Petro Mohyla Black Sea National University

<https://orcid.org/0000-0003-2975-6453>

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, Associate Professor

<https://orcid.org/0000-0001-8544-7714>

МЕХАНІЗМИ ЗАХИСТУ НАЦІОНАЛЬНИХ ЦІННОСТЕЙ У ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

MECHANISMS FOR DEFENDING NATIONAL VALUES IN FOREIGN COUNTRIES: DOSVID FOR UKRAINE

The protection of national interests in states outside the EU has one extremely important difference – such states do not have the necessary political, institutionalized mechanism to consolidate all resources without exception to solve this problem. Such states outside the EU have to create the necessary level of resources, including political ones, on their own to solve the problem of protecting their own national values. In this case, a situation arises in which their own resource base becomes insufficient, which requires such states to seek additional external sources of resources. This process is cyclical, and therefore forms a new global reality, when, in defense of their systems of national values, states consolidate around them either states that are identical in ethnic and cultural composition, common historical past; or through direct expansion and imposition of their own ideologies.

The authors of the article determine the application of a systematic approach to the implementation of state mechanisms for the protection of national values in foreign countries and identify their main conclusions for implementation in the domestic practice of functioning of state mechanisms for the protection of national values in Ukraine.

Keywords: consolidation mechanism, systematic approach, method of historicism, method of historical and legal analysis, resource provision, democratic way of development, system of civil rights and freedoms.

Дослідженням проблематики реалізації державних механізмів захисту національних цінностей приділяли увагу Г. Лі та П. Карлан [1]. На їх думку провідне місце в системі захисту національних цінностей в США займає Конституція. Вона висунула нову модель ефективного управління та демократичного врядування, а її текст і структура виражають загальні принципи, які сприяють керівним цілям, викладеним у Преамбулі. В той же час процес внесення поправок розширив основні зобов'язання щодо свободи, рівності та демократії. Таким чином, Конституція США коротко відображає моральну траєкторію нації, яка постійно прагне до більшої справедливості та незалежності. Важливо те, що під час кожної великої трансформації творці закріплювали своє конституційне розуміння широкою мовою, в якій викладалися широкі принципи, відкриті для майбутнього тлумачення [2, с. 4-8].

Серед видатних дослідників реалізації державних механізмів захисту національних цінностей відзначимо Лі Дж, який в своїй праці «Безпека та цінності. Застиглі в часі» зазначив, що у міру становлення державності США широкі принципи природно стали предметом постійних дискусій [3]. Кожне покоління американців намагалося залишатися вірним конституційним зобов'язанням

через процес тлумачення та забезпечення виконання функцій Конгресом і судами Такий підхід, на думку автора означає, що Конституція США одночасно виконує дві функції: визначає межі дискусії щодо формування системи національних цінностей та визначає вимоги до системи державного захисту їх.

Аналізуючи концепцію А. Лоутера, відзначимо, що науковець розглядає трансформацію національних цінностей США через призму так званої «повітряної демократії». Цей термін означає широке застосування збройних сил США, переважно військової авіації для захисту тих цінностей, які визначені в США в якості національних, але сам захист набуває глобального характеру. Це пояснюється тим, що Уряд США не має просторового обмеження у захисті національних цінностей, а лише сутнісний обов'язок перед власним народом, спрямований на створення відповідних умов його глобального розвитку [4].

На думку вітчизняного науковця В. Кириченка, національні цінності в США для американського суспільства це «інтегральний вираз інтересів усіх членів суспільства, що реалізується через політичну систему. Вони поєднують інтереси кожної людини, суспільства в цілому. При цьому маються на увазі інтереси не взагалі громадян, які належать до певного суспільства, а кожного громадянина зокрема, інтереси національних, соціальних, політичних груп та інтереси держави» [5, с. 118].

Зважаючи на високі здобутки у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних науковців, дана тема є актуальною для подальших досліджень в сфері науки «Державне управління». На сучасному етапі розвитку державотворення в Україні в умовах воєнного стану вона викликає зацікавленість для подальшої імплементації державних механізмів захисту національних цінностей в Українській державі.

Безумовно, першою країною, яка буде нами досліджена є США. Американці цінують незалежність і самовизначення, приділяючи важливе значення ролі особистості в формуванні власної національної ідентичності та ідеології. Незалежність розвиває здатність людини бути самозабезпеченню та самодостатньою, бути в змозі зробити те, що необхідно для створення гідних умов життя, а фактично – для реалізації власної правосуб'єктності. [6]. Незалежність, як головна детермінуюча ознака національної ідентичності, несе в собі дещо інший зміст, ніж її трактуємо чи розуміємо ми. Незалежність в США для особи розуміється в її дистанційованні від держави, тобто, держава не чинить тиск на особу, не здійснює управління чи керування її суспільним буттям. Незалежність фактично означає створення умов для того, щоб індивідууми змогли реалізувати власні інтереси у взаємодії між собою.

Дослідники прямо вказують, що сама по собі Конституція США є декларацією намірів при створенні держави, а процес її трансформації та еволюції її змісту, в тому числі через механізм поправок – є засобом осучаснення державного бачення процесів розвитку як суспільства, так і власне країни в цілому. Такий підхід нам імпонує, і це означає, що для України Конституція нашої держави може і повинна стати не монолітним документом із ускладненою процедурою внесення доповнень та змін, а доволі транспарентним інструментом формування правової реальності, яка спрямована на захист національних інтересів та цінностей.

Конституція США визначає систему національних цінностей та постійно розширює їх, і така динаміка та гнучкість є надзвичайно важливим елементом механізму їх державного захисту. Національні цінності перетворюються не просто на об'єкт захисту, вони стають елементами конституційно-правового регулювання та набувають рис цілком конкретного галузевого забарвлення, що впливає на формування всього комплексу владно-управлінських механізмів: від регулювання та правозастосування (шляхом прийняття та виконання приписів) до судового захисту (через відповідні суди конституційної юрисдикції).

Тобто національні цінності – це визначальне джерело формування стратегічних завдань, стратегічної мети, об'єкта спрямувань і напрямів розвитку нації, методів, механізму і форм їх реалізації. За своєю спрямованістю національні інтереси зорієнтовані на забезпечення виживання та прогресивний розвиток, а також певною мірою лідерства особи, суспільства, держави. Лише крізь призму їх реалізації та захисту можуть і мають розглядатися проблеми створення системи національної безпеки, цілі, завдання, її головна мета, принципи функціонування, усі внутрішні параметри [7, с. 267-269]. Такий підхід до розуміння національних інтересів в США об'єктивує відповідний підхід і до розуміння системи їх захисту. Головна теза зводиться до того, що побудова державних механізмів захисту національних цінностей в США виходить за межі національного правового поля та держави. Це глобальний процес, який спрямований на превентивні заходи, на

попередження загроз національним інтересам та цінностям, і на створення умов для їх розвитку, пропагування та навіть експорту в інші країни.

У цьому проявляється глобальна роль США, а система національних цінностей перетворюється на так би мовити експортний варіант ідеологічного виразу концепції, яка отримала назву «ліберальна демократія». Тобто незалежність, справедливість, свобода розвитку та обов'язковість дотримання громадянських прав – все це перетворюється на об'єкт захисту США в усьому Світі. Фактично американці реалізують та захищають власні національні цінності по всьому Світі, оскільки їх Конституція визначає їх в якості ідеологом буття, а тому і накладає на Уряд обов'язки глобального регулювання та захисту національних інтересів.

Це є визначальним для побудови системи глобальної безпеки США, а також власне виправдовуючим фактором: чому саме США бере на себе роль глобального лідера. Тобто, захист системи національних цінностей є визначальним для формування зовнішньої політики США.

Для України такий приклад є важливим з урахуванням власних спроможностей. Але цілком справедливим є твердження про те, що Україна має повне право для захисту власної системи національних цінностей в глобальному вимірі, і, зонайменше, в регіональному геополітичному просторі. Таким чином, ми приходимо до висновку, який повинен бути імплементований у вітчизняну практику державного захисту національних цінностей – закріплення їх на рівні Основного Закону та визначити в якості пріоритетів зовнішньої політики.

Список використаних джерел

1. Liu G., Karlan P. S., Schroeder C. Keeping Faith with the Constitution. – Oxford: Oxford University Press. 2015. 402 p.
2. Ларін С. В. Публічне управління захистом національних цінностей в зарубіжних країнах в умовах повномасштабної російсько-української війни. Public Administration and Regional Development». С. 957-985.
3. Lee J. Security & Values. Frozen in time. Oxford University Press. 2009
4. Lowther A. Air Diplomacy: Protecting American National Interests. Strategic Studies Quarterly, Vol. 4, No. 3. 2012, pp. 2-14
5. Кириченко В. Національні інтереси (формування). Мала енциклопедія етнодержавознавства. НАН України. Інст держави і права ім. В.М. Корецького; Редкол.: Ю. І. Римаренко (відп. ред.) та ін. К.: Довіра: Генеза. 2006. С. 118-119.
6. So you're an American?: A guide to answering difficult questions abroad American Values. – URL: <https://www.state.gov/courses/answeringdifficultquestions/assets/m/resources/DifficultQuestions-AmericanValues.pdf>
7. Ситник Г.П. Державне управління національної безпеки (теорія і практика). К. : НАДУ. 2004. 408 с.

Олександра БАЛАШОВА,

студентка II курсу магістратури заочної форми навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandra BALASHOVA,

second-year part-time master's student majoring in 281 «Public Management and Administration» of the educational and professional program «Public Management and Administration» of the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Наталія Обушна**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СУТНІСТЬ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ТАЛАНТАМИ НА ДЕЖРАВНІЙ СЛУЖБІ ТА ДОЦІЛЬНІСТЬ ЇЇ ФОРМУВАННЯ

THE ESSENCE OF THE TALENT MANAGEMENT SYSTEM IN THE ON-CALL SERVICE AND THE FEASIBILITY OF ITS FORMATION

The essence of a talent management system in public service lies in its ability to strategically attract, develop, and retain skilled professionals to enhance organizational efficiency and achieve governmental objectives. Forming such a system is crucial due to the unique challenges faced by the public sector, including limited resources, high levels of accountability, and the need for specialized expertise. Implementing a talent management framework ensures that public institutions can effectively address these challenges by cultivating a competent and motivated workforce, ultimately leading to improved public service delivery and governance.

Keywords: talent management, public service, workforce development, government efficiency.

Формування системи управління талантами на державній службі – це не просто набір рутинних заходів, а складний, багатоетапний процес, що стає серцевиною ефективного функціонування державних установ та досягнення стратегічних цілей держави. Система, яка має на меті залучити, розвинути і утримати висококваліфікованих фахівців, – це механізм, що рухає колесо державного управління вперед, сприяючи впровадженню реформ і підвищенню якості надання державних послуг.

Однак, ключовий момент, від якого все починається, – це ідентифікація потенціалу працівників. Процес, що починається з визначення необхідних для державної служби компетенцій, перетворюється на справжній виклик, адже «талант» тут – це не просто виняткові здібності, це мікс професійних компетенцій, мотивацій та лояльності до організації. Визначення таких талантів – перший, але надважливий крок до створення ефективного системи управління ними. Сучасні методи оцінки, як-от 360-градусна оцінка, психологічне тестування або оцінка ефективності, дають державним установам інструменти для виявлення працівників з високим потенціалом і розробки для них індивідуальних програм розвитку.

Не менш важливим є підбір та залучення талантів. Державна служба змушена конкурувати з приватним сектором за найкращих фахівців, а це означає необхідність створення привабливих умов праці. Але ж не тільки заробітна плата має значення; важливі й можливості кар'єрного зростання, участь у національних проєктах, стабільність, соціальний захист. Позитивний імідж державної служби як роботодавця теж має значення – тут важлива активна комунікаційна політика, використання сучасних методів рекрутингу, соціальних мереж та спеціалізованих порталів з працевлаштування [1, с. 25].

Проте, залучити таланти – це лише початок. Важливим є їхній розвиток. Створення умов для професійного розвитку державних службовців стає основним завданням. Це може бути підвищення кваліфікації, участь у конференціях, стажування в інших органах або приватних компаніях, програми наставництва. Розвиток лідерських компетенцій також має вагу, адже керівництво командами та прийняття стратегічних рішень – це важливі навички для багатьох посад у державному секторі.

І ось тут постає питання: як утримати таланти? Це не менш складне завдання, яке потребує комплексного підходу. Гнучкі системи винагороди, що відповідають не лише професійним

досягненням, але й внеску в загальний розвиток організації, стають основою утримання талантів. Не варто забувати і про сприятливу робочу атмосферу, де кожен відчуває свою цінність, а також про підтримку балансу між роботою і життям – гнучкий графік, соціальні пільги тощо.

Не менш важливим є те, що така система відповідає вимогам сучасного законодавства України. Закон «Про державну службу» від 2015 року створює умови для професійного розвитку державних службовців, що прямо пов'язано з принципами управління талантами. Це підкреслює необхідність впровадження такої системи як одного з ключових елементів стратегії розвитку державної служби, що відповідає міжнародним стандартам у цій сфері.

По-перше, культура організації – це тонка, невидима павутина, що сплітається з цінностей, норм і поведінкових моделей, які панують у державних установах. Вона може або підтримувати, або задушити розвиток талантів. Якщо культура організації загартована в умовах жорстких ієрархій, вона може ставати перешкодою на шляху до інновацій та ініціативності. Тому, без зміни цієї культури, без акценту на відкритість до змін і підтримку навчання, будь-які спроби впровадити систему управління талантами ризикують залишитися на папері [2, с. 44].

Наступний аспект – інтеграція системи управління талантами в загальну стратегію розвитку державної служби. Система управління талантами не може бути окремою «князівством» в рамках організації. Вона має стати невіддільною частиною стратегії, вплітаючись у тканину всієї організації, щоб кожен захід з управління талантами був націлений на досягнення стратегічних цілей державної служби. Це, як високоточний механізм, дозволяє узгодити управління талантами з основними цілями, що підвищує ефективність не лише самої системи, але й організації в цілому.

Занурюючись далі, бачимо, що сучасні технології стають нарижним каменем у процесах управління талантами. У світі, де кожна секунда має значення, використання цифрових інструментів для управління талантами стає вирішальним фактором. Цифрові платформи дозволяють автоматизувати процеси підбору та оцінки кандидатів, створювати індивідуальні плани розвитку і постійно моніторити ефективність працівників. Це не лише спрощує роботу HR-відділів, але й дає змогу швидше реагувати на зміни, впроваджувати нові підходи, що відкриває нові горизонти для управління персоналом.

У контексті української державної служби особливо важливим є врахування специфіки правового регулювання управління талантами. Законодавча база, що регулює державну службу в Україні, створює певні рамки, в яких система управління талантами повинна діяти. Вимоги щодо відбору, навчання, оцінки та мотивації державних службовців – це не просто формальності, а реальні обмеження та можливості, які потрібно враховувати при впровадженні системи управління талантами. Відповідність цим нормам забезпечує легітимність і стабільність всієї системи, дозволяючи уникнути конфліктів з чинним законодавством.

Підсумовуючи, формування системи управління талантами на державній службі – це не просто необхідність, це критичний чинник, що забезпечує ефективність державного управління, якість державних послуг і підвищення довіри громадян до державних інституцій. Така система, спрямована на залучення, розвиток та утримання найкращих фахівців, стає запорукою мотивації та лояльності працівників до державної служби. Впровадження цієї системи відповідає сучасним законодавчим вимогам і міжнародним стандартам, що лише підкреслює її актуальність і необхідність.

Список використаних джерел

1. Гаврилук О.В. Теоретичні аспекти уніфікації механізмів управління людськими ресурсами на державній службі. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 5. С. 20–29.
2. Ковальчук О.І. Управління людськими ресурсами в державній службі: теорія та практика. Київ: Наукова думка, 2020. 356 с.

Наталія БЕМ,

доцент кафедри історії та документознавства факультету лінгвістики та соціальних комунікацій Національного авіаційного університету

Nataliia BEM,

Associate Professor of the Department of History and Document Studies Faculty of Linguistics and Social Communications of the National Aviation University

<https://orcid.org/0000-0002-3610-7948>

ВИМОГИ ДО ЗАХИСТУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ПЕРСОНАЛЬНІ ДАНІ АВІАПАСАЖИРІВ

REQUIREMENTS FOR THE PROTECTION OF INFORMATION ABOUT PERSONAL DATA OF AIR PASSENGERS

The state's activity in the field of air transport involves compliance with the requirements related to the issuance of travel documents, the exchange of information and identification of air passengers, and the inspection of people and cargo for security purposes. The provisions of the first international document on the rights of individuals to the protection of personal data are characterized: the Convention on the Protection of Individuals with regard to Automated Processing of Personal Data, which contains the principles that states must implement in their domestic law to ensure that personal data are collected and processed in accordance with procedures provided for by law.

Keywords: *civil aviation, personal data of air passengers, security.*

Забезпечення надійності впровадження новітніх технологій, а також нових законодавчих актів у сфері захисту персональних даних має наслідком визнання і впровадження загальноновизнаних цінностей, закріплених у міжнародних документах цивільної авіації універсального та регіонального значення. Зокрема, таке оновлення і розширення відбувається завдяки імплементації міжнародних та європейських стандартів цивільної авіації у правову систему України.

Міжнародні та європейські організації цивільної авіації розробляють рекомендації з метою допомогти державам у вирішенні проблем міжнародної безпеки, задоволення потреб авіаційної безпеки через міжнародне партнерство та підтримку ініціатив ООН та Ради Європи. Впровадження новітніх інформаційних технологій у цивільній авіації є об'єктивною необхідністю, а забезпечення надійності та своєчасності надання інформації є невід'ємною частиною авіаційної безпеки. Інформаційна система орієнтована на підвищення ефективності функціонування цивільної авіації, конкурентоспроможності та координації всіх видів діяльності.

Уряди держав сприяють спільній цілі міжнародної авіації, постійно впроваджують нове стратегічне планування та інші нововведення в діяльності та стандартах через Міжнародну організацію цивільної авіації ICAO [1], аналізуючи сучасні виклики. Авіапасажири надають свої персональні дані в Інтернеті, що створює ризики для конфіденційності.

Суб'єкти міжнародної цивільної авіації отримують величезний обсяг персональних даних пасажирів. Одна авіакомпанія може обробляти десятки мільйонів даних про пасажирів, вантажі, технічний стан авіаційного обладнання, тому виникає потреба у заходах захисту технічних та персональних даних клієнтів. Під захистом мають перебувати літаки, екіпажі й пасажири на борту. Недотримання заходів захисту має наслідком не лише репутаційні та фінансові втрати, а інколи й людські жертви. Майже вся інформація, яку використовує авіакомпанія, пов'язані з персональними даними клієнтів, співробітників та інших фізичних осіб [2].

У 1981 році Рада Європи прийняла перший міжнародний документ про права осіб на захист персональних даних – «Конвенцію про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних», відому як «Конвенція 108» [3]. На сьогодні «Конвенція 108» є юридично обов'язковим міжнародним документом, містить принципи, які держави мають імплементувати у своє внутрішнє законодавство. Держави мають гарантувати, що дані збираються та обробляються відповідно до передбачених законом процедур з конкретною метою; що вони зберігаються не довше, ніж це потрібно; і що особи мають право на доступ до своїх даних, їх виправлення чи видалення.

Крім того, Рада Європи прийняла важливі рекомендації щодо застосування загальних принципів, викладених у Конвенції. Вони стосуються: захисту даних, пов'язаних зі здоров'ям

(2019); поваги, захисту та реалізації прав дитини в цифровому середовищі (2018); обробки персональних даних, пов'язаних зі здоров'ям, для цілей страхування, включаючи дані, отримані в результаті генетичних тестів (2016); захисту і сприянню праву на свободу вираження поглядів і праву на приватне життя з огляду на мережевий нейтралітет (2016); обробки персональних даних у контексті працевлаштування (2015). Назвемо також «Посібник з прав людини для Інтернет-користувачів та пояснювальний меморандум» (2014) та інші [4]. Захист конфіденційності належить до основних прав людини у демократичному суспільстві, фіксується у Загальній декларації прав людини, Європейській конвенції з прав людини. Міжнародні документи з цього питання, загалом, стосуються невтручання в приватне сімейне життя, листування та комунікації.

Співпраця міжнародних та європейських організацій цивільної авіації спрямована на розробку універсальних стандартів, які передбачають удосконалення системи захисту персональних даних. Сучасні технології надають можливість обмінюватися ідеями та розвивати інновації. Міжнародне партнерство між усіма сферами авіаційної діяльності, такими як аеропорти, авіакомпанії, управління повітряним рухом, виробництво та постачання, стимулює розвиток міжнародної цивільної авіації.

Отже, приєднання України до глобальних зусиль у розробці технологій та інновацій для виконання рекомендацій ICAO, Ради Європи, міжнародних та європейських організацій цивільної авіації щодо захисту персональних даних дозволяє підвищити рівень авіаційної безпеки, посилити національну безпеку та безпеку кордонів, оберігати здоров'я авіапасажирів, вдосконалювати прикордонний контроль в аеропортах, спрощувати та забезпечувати комфортні умови при користуванні авіаційним транспортом.

Список використаних джерел

1. ICAO, Security and Facilitation, «The ICAO Master List and ICAO Health Master List» URL: <https://www.icao.int/Security/FAL/PKD/Pages/icao-master-list.aspx>
2. Чулінда Л., Бем Н. Використання персональних даних відповідно до міжнародних стандартів ICAO. International Science Journal of Jurisprudence & Philosophy. Vol. 1, No. 2, 2022, pp. 64-73. doi:10.46299/j.isjpp.20220102.6.
3. Конвенція про захист осіб у зв'язку з автоматизованою обробкою персональних даних. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_326#Text
4. Declaration of the Committee of Ministers on Risks to Fundamental Rights stemming from Digital Tracking and other Surveillance Technologies <https://search.coe.int/cm#%7B%22CoEIdentifier%22%3A%2209000016805c8011%22%2C%22sort%22%3A%22CoEValidationDate%20Descending%22%7D>.

Aliona BIVOL,

PhD, Associate Professor, the Academy «Ștefan cel Mare» of the Ministry of Internal Affairs Republic of Moldova

<https://orcid.org/0000-0003-560-8530>

Альона Бівол,

кандидат психологічних наук, доцент, Академія «Штефан чел Маре» МВС, Республіка Молдова

PROACTIVE COMMUNICATION IN MAINTAINING THE PROFESSIONAL IMAGE OF THE MINISTRY OF INTERNAL AFFAIRS EMPLOYEE

ПРОАКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ У ПІДТРИМЦІ ПРОФЕСІЙНОГО ІМІДЖУ ПРАЦІВНИКА ОРГАНІВ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Проактивна комунікація має важливе значення для співробітників Міністерства внутрішніх справ, оскільки вона передбачає здатність до передбачення та ефективного управління потребами та реакціями інших людей, забезпечуючи ефективне передавання інформації та збереження міцного професійного образу. Практика проактивної комунікації сприяє запобіганню проблем та покращенню міжособистісних відносин, з урахуванням ключових факторів, таких як усвідомлення, передбачення та взяття на себе відповідальності. Цей підхід не тільки підтримує операційну ефективність та професіоналізм, але й значно сприяє зміцненню позитивного та стійкого професійного образу для співробітників МВС, зміцнюючи інституційні та громадські відносини.

Ключові слова: *проактивна комунікація, професійний образ, передбачення, взяття на себе відповідальності.*

In the contemporary era of fast and accessible communication, maintaining an impeccable professional image by the employees of the Ministry of Internal Affairs becomes an increasingly complex yet crucial necessity for success in their service activities.

Proactive communication represents a fundamental pillar in this process, providing professionals with the necessary tools to efficiently manage relationships with citizens, colleagues, friends, etc. Through a proactive approach, individuals react appropriately to challenges and anticipate behaviors, actively influencing their surroundings, thereby building and reinforcing trust and respect among those they interact with. This approach safeguards and strengthens both personal and professional image, ensuring a solid foundation for fulfilling service obligations. In their professional activities, an employee of the Ministry of Internal Affairs (MIA), by applying proactivity, makes appropriate behavioral choices. This fosters beneficial initiatives, original ideas, and resilience.

In general, the motivation to adopt proactive behavior stems from the desire to develop a balanced personality capable of anticipating others' behaviors, aspects that significantly contribute to maintaining a cohesive and positive professional image.

According to T. Bateman (1999) and M. Crant (2000), proactivity as a behavior emphasizes qualities such as being active, engaged, and creative in approaching problems and achieving goals. It also entails the ability to take initiative and act without being prompted by others or external circumstances. Anticipatively identifying opportunities, both professional and personal, through proactivity, represents the path to achieving credible performance and a positive image.

Proactive behavior naturally necessitates proactive communication. Proactive communication in maintaining the professional image of an employee in the Ministry of Internal Affairs involves not only conveying logically processed information but also building and maintaining citizens' trust through transparency, clarity, and prompt problem-solving approaches. Individuals who engage in proactive communication demonstrate a behavior that assumes responsibility for their messages and aims to prevent misunderstandings or conflicts.

Proactive communication enables better planning and decision-making. When employees of the Ministry of Internal Affairs communicate proactively, they can anticipate potential difficulties and develop emergency plans in their activities. This means they are better prepared to handle unexpected events.

Understanding and utilizing proactive behavior to build an image is supported by the research in impression management area. According to the works of Arkin and Shepperd (1989), [as cited in Katie Reno's work, p.8], individuals adopt proactive behaviors to construct a coherent and positive identity in the eyes of others. Additionally, the research by Giacalone and Rosenfeld (1989), [as referenced in Katie Reno's work , p. 5], suggests that communicators adjust their behavior to create impressions about themselves, influencing how others perceive them.

Bringing forte a connection between proactive communication and image, S. Vasile (2016) mentions that through communication, the personal or professional image is sold. The author notes that sometimes individuals are not fully aware of this fact. The image presented through communication brings prestige, trust, and much success.

Stephen Covey (2002) and Albert Bandura (1977) have emphasized that developing proactive communication skills contributes to the success of professional activities and achieving goals. Proactive communication involves the ability to anticipate the needs and reactions of others to effectively convey relevant information. Transparency and clarity of information are fundamental, thereby avoiding ambiguities and multiple interpretations. Another essential dimension of proactive communication is providing content that is pertinent and useful to the audience. Empathy and understanding of the audience facilitate adapting the message to be more effective and relevant to the recipients. Taking responsibility for the messages conveyed involves recognizing one's own actions and clearly expressing needs and desires.

Demonstrating professionalism, values, transparency, and respect through proactive communication contributes to maintaining a solid professional image. An employee of the MIA prevents and manages crises through proactive communication, which involves identifying potential issues or crises at early stages and implementing appropriate preventive measures. Promoting laws and preventing deviances through the communication process enhances visibility and influence over citizens.

When it comes to interactions with citizens, applying proactive communication strategies adds value to employees because interlocutors may lack time, resources, or capabilities to generate necessary information. Identifying the needs and feelings of the interlocutor is essential for establishing effective psychological contact, providing a deep perspective on personalized approaches. This approach facilitates citizens' access to crucial information and support, enhancing the quality of interactions between employees of the Ministry of Internal Affairs and the community, thus forming a solid professional image.

Researchers such as Emma van Zoelen (2020), Crant M. (2000), Covey (2002), and K. Reno (2015) validate a wide range of determining factors in the development and application of proactive communication. These factors are interdependent and intersect complexly in various communication contexts. Understanding and managing these factors can significantly enhance a person's ability to communicate proactively and efficiently in shaping their professional image. These factors are influenced by individual, social, and educational aspects. Among these factors, we can mention: 1. Awareness of the importance and benefits of proactive communication in various contexts (personal, professional, social) is fundamental for maintaining a professional image. 2. Ability to anticipate needs and expectations involves observing verbal and nonverbal cues that highlight others' requirements. 3. Context and situation, applied judiciously according to the specificity of each context, proactive communication aims to avoid ambiguities and conflicts. 4. Preparation for conversations underscores the importance of planning and readiness through formulating initial communication questions: who?, where and when?, how?, what?, why?. 5. Taking responsibility for message delivery involves analyzing the impact and manner in which the message is delivered, contributing to achieving communicative goals efficiently and positively. 6. The ability to provide valuable feedback. Proactive communicators better understand how they are perceived and how their messages are received, allowing for adjustment of communication style, message clarification, and constructively increasing their impact on the audience. 7. Practice and repetition are essential conditions for promoting proactive communication. Practicing proactive communication skills in different contexts and reflecting on experiences are crucial for continuous learning and application.

By engaging in the development and application of proactive communication, the employee of the Ministry of Internal Affairs becomes more effective in managing relationships and positively influencing surrounding situations.

In conclusion, proactive communication focuses on initiative and the ability to anticipate events, intervening with preventive or corrective measures before problems become apparent. The purpose of proactive communication is primarily to prevent issues, enhance relationships, and contribute to efficiency

and effectiveness. For an employee of the Ministry of Internal Affairs, applying this type of communication contributes to forming, maintaining, and strengthening a positive and robust professional image. This approach not only ensures efficient management of critical situations but also promotes transparency, trust, and professionalism in interactions with various stakeholders. By adopting proactive communication, the employees of the Ministry of Internal Affairs can positively influence public perception and strengthen institutional relationships, thereby consolidating their professional status within the community and the organization.

Bibliography

1. Bandura A., Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84(2), 1977, p.191– 215, <https://doi.org/10.1037/0033-295X.84.2.191>.
2. Bateman Th., Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *University of Virginia, Business Horizons*, 42(3), 1999, p. 63-70, DOI:10.1016/S0007-6813(99)80023-8.
3. Crant M., Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 2000, p. 435–462, DOI:10.1016/ S0149-2063(00)00044-1.
4. Covey S., *Eficiența în șapte trepte sau un abecedar al înțelepciunii*. București, 2002, 336 p., ISBN 973- 8171-96-2.
5. Emma van Zoelen, Anita H. M. Cremers, Frank P. M. Dignum, Jurriaan van Diggelen, Learning to Communicate Proactively in Human-Agent Teaming In book: Highlights in Practical Applications of Agents, Multi-Agent Systems, and Trust-worthiness. The PAAMS Collection. 2020, p.238-249, DOI:10.1007/978-3-030-51999-5_20.
6. Frankl Victor., *Man's Search for Meaning*. Beacon Press, 2006, 188 p. ISBN 978-0807014264.
7. Goleman D., *Leadership: The Power of Emotional Intelligence*. 2011, 116 p. ISBN 978-1-934441-17-6.
8. Kotter John, *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving*. Harvard Business Review Press 2014, 224 p., ISBN 978-1625271747.
9. Katie Marie Reno, *Proactive Communication: An Investigation of Employee Reactions to Organizational Communication Problems*. Doctoral dissertations, University of Tennessee, Knoxville, 2015, 128 p.
9. Silviu Vasile, *Comunicarea proactivă*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016, 138 p., ISBN 9781540526441.

Олексій БОБРОВСЬКИЙ,

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування, докторант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Oleksii BOBROVSKYI,

PhD in Public Administration, Doctoral student of department of public management and custom administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-7395-7477>

МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

MODERNIZATION OF INFORMATION SYSTEMS OF STATE ADMINISTRATION

The idea of building the basic foundation for the formation of the information industry in Ukraine has been developed – the creation of a single national information and analytical intellectual system. The proposed system components are able to combine the processes of information, analytical and intellectual provision of state, branch and territorial management processes of development and management decision-making. The main characteristics of the Program for the creation of the National Informational and Analytical Intelligent System of State Administration have been determined. It is argued that the content of the elements, the methods and means of their formation and the technology of functioning are directed to the modern application and mastery in the management system of modern methods of obtaining and processing information, expanding the range of types of their intellectual products with the use of new methodical and analytical tools for the creation of an intellectual product – artificial intelligence and new approaches, compared to the existing ones, which becomes a significant factor in increasing the efficiency of management and influence on managed subjects-objects.

Keywords: system, digitization, public administration, components, information technologies, resources.

Інформаційно-комунікативні технології та міжсекторальна взаємодія у сфері державної служби здійснюється в інформаційних системах органів влади, які сьогодні ще потребують подальшого удосконалення і розвитку. це обумовлює необхідність подальшої модернізації інформаційних систем державного управління. Методологія проектування і створення інформаційного забезпечення державного управління суспільними, соціальними і виробничими процесами на основі розробки і розбудови програмних продуктів вже достатньо ґрунтовно розроблена і широко використовується при побудові інформаційних систем і організації інформаційної взаємодії. В Україні існує широка мережа електронних інформаційних ресурсів, які використовуються в різних структурах державного управління: Державний земельний кадастр; Державні реєстри: актів цивільного стану громадян, виборців, загальнообов'язкового державного соціального страхування, обтяжень рухомого майна, речових прав на нерухоме майно, фізичних осіб – платників податків; Електронна система охорони здоров'я; Єдина державна електронна база з питань освіти; Єдина інформаційна система Міністерства внутрішніх справ; Реєстр осіб, які мають право на пільги; Єдиний державний демографічний реєстр; Єдиний державний реєстр транспортних засобів; Єдиний державний реєстр судових рішень; Єдиний державний реєстр юридичних осіб, фізичних осіб – підприємців та громадських формувань; Єдиний реєстр довіреностей; Єдина державна електронна система у сфері будівництва; Єдиний реєстр об'єктів державної власності; Реєстр платників податку на додану вартість; Єдиний державний реєстр ветеранів війни; Електронний реєстр листків непрацездатності.

Існуючі системи здійснюють динамічне накопичення інформації без цілеспрямованої переробки даних, необхідних для повного здійснення функцій управління і даних необхідних для своєчасного реагування на виклики оточуючого середовища. Сьогодні інформація надавання інформаційних показників переважно стосується внутрішніх і зовнішніх сфер діяльності у відповідних галузях. Вектори їх розвитку поки недостатньо обґрунтовані і з огляду на визначення елементів впливу на керовані системи, які підвищують можливості знаходити вихід із небажаних ситуацій і швидко формувати завдання по їх подоланню. Відсутні і тісні продуктивні зв'язки із суб'єктами управління державних і інших господарюючих структур. Поясненням цього може бути те, що інформаційні системи побудовані в різні роки і тому обсяг їх інформаційного базису і використовуємі технології

недостатньо охоплюють сучасні потреби управління, оскільки функціонують вони не на основі єдиних і нових принципів і правил взаємодії в напрямку розширення інформаційних потреб влади. Не спрямовані вони і на системну і систематичну розбудову сучасного інформаційного поля суспільства з врахуванням появи нових різноманітних чинників і факторів впливу на рішення, приймаємі владою в умовах трансформаційних змін.

Масштаби і зміст інформаційного простору і необхідність врахування його впливу на швидкість приймаємих рішень в системі органів виконавчої влади дозволяє сформуванню і консолідовані детермінанти запровадження інформаційних технологій і для спрямування їх на радикальну трансформацію наукових ідей, здобутків та інституційних засад впровадження в процеси управління. Такий стан порушує питання розбудови інформаційного поля країни шляхом модернізації існуючих інформаційних систем державного управління в єдину інформаційно-аналітичну інтелектуальну систему. Вона повинна будуватись на охопленні даних, які створять їх потужність достатню для детального опису предметних областей управління, для внутрішніх цільових і функціональних завдань, технологій і процесів їх розв'язання, сценаріїв побудови процесів розвитку господарсько-управлінської діяльності та інші завдання вирішувемі владою.

Створенню єдиної Національної системи шляхом інтегрування мережевих систем на державному, регіональному та місцевому рівнях приділяється велика увага в усіх розвинених країнах. Такий підхід до повної інформатизації усіх процесів суспільного життя повністю себе виправдовує, оскільки сприяє широкому і інтенсивному їх розвитку.

Модернізація існуючих державних локальних інформаційних систем країни, і об'єднання їх в єдину Національну інформаційно-аналітичну систему інтелектуального характеру повинно здійснюватись на єдиній ідеології і додержанні єдиної інформаційної політики держави, єдиної системи управління як загальноприйнятої.

Формування методологічної організаційної, техніко-операційної основи програми модернізації і об'єднання державних локальних систем в єдину Національну систему потребує застосування єдиних підходів і до об'єднання інформаційних ресурсів, визначення і обґрунтування класів виконуваних завдань, регламенту відносин між розробниками та виконавцями, між владою і споживачами управлінської інформаційної продукції з урахуванням інших методологічних, інформаційно-регулятивних, технічних, організаційних та інших принципів умов структурної оптимізації процесів управління. Їх спрямованість повинна направлятись на розробку інформаційної продукції, виготовляємої на засадах сучасних здобутків інформаційно-комунікаційних технологій, постійного системного покращення і вдосконалення електронно-інформаційних ресурсів, високого рівня інформативно-аналітичного і інтелектуального забезпечення потреб суспільства.

Інтеграція локальних управлінських систем повинна будуватись на державній програмній платформі. В свою чергу вона матиме інтегровані структурні об'єкти, які будуть уособлювати в собі розробку, проектування і розширення можливостей усіх складових системи, збільшення кількості і повноти змісту виконуваних функцій, об'єднання розрізаних прикладних програм. Державним завданням створення Національної інформаційно-аналітичної інтелектуальної системи повинно стати і якісна розбудова існуючих, а при необхідності і побудова нових систем на єдиній (об'єднуючій) інтегрованій платформі державного управління. Вона повинна створити можливості комплексної автоматизації інформаційно-аналітичного інтегрального супроводу розбудови і обслуговування процесів виконання і реалізації управлінських функцій з інноваційним наповненням їх змісту. Це сприятиме інтенсивному впровадженню нових управлінських технологій, нових форм організації управлінської праці і інструментально-цифровому оснащенню управлінської діяльності всіх структур органів виконавчої влади.

Єдина Національна система буде здатна ініціювати і мати низку взаємоузгоджених і взаємодіючих між собою інформаційно-аналітичних підсистем, які обслуговують відповідні структури і у сукупності спільно створять архітектуру системи і її інформаційного продуктивного простору. Ознайомлення із сучасним станом процесів інформатизації України дозволяє стверджувати, що темпи і масштаби інформатизації в країні створюють реальні передумови для необхідної системної трансформації інформаційних процесів суспільства і розвитку інформаційної галузі.

Заходи держави по інтенсивному плину інформатизації і цифровізації процесів в суспільстві засвідчують, що в Україні, навіть в тяжких умовах воєнного стану, є реальні можливості для створення Національної інформаційно-аналітичної інтелектуальної системи державного управління. Вона

матиме здатність об'єктивно і своєчасно забезпечувати країну, потреби органів влади і суспільства інформаційною інтелектуальною продукцією і стане дієвим чинником сприяючим розбудові стійкості країни. Її діяльність може бути сфокусована на розв'язанні складних управлінських проблем, вирішення завдань управління із урахуванням значної кількості внутрішніх і зовнішніх факторів і чинників обґрунтування і супроводу управлінських рішень, розв'язання стійких проблем і інших заходів, спрямованих на підвищення міцності держави, відтворення і розбудови економічного, екологічного і соціального середовища життя країни в повоєнний період.

З метою підвищення готовності органів виконавчої влади країни до змін в розбудові ефективного, надійного інформаційного середовища і подальшого цілеспрямованого наукових досліджень в систему інформаційної галузі, продовження активного впровадження існуючих і майбутніх інноваційних заходів в поточний і стратегічний розвиток інформаційної держави, доцільно сформулювати більш цілісну уяву стосовно змістовних, інституційних,

Законодавчо обґрунтоване і узгоджене об'єднання локальних державних і недержавних інформаційних систем в єдину Національну інформаційно-аналітичну інтелектуальну систему для комплексного спільного обслуговування потреб влади, суспільства і процесів їх інноваційного функціонування і розвитку, створять умови цілеспрямованого, динамічного і стабільного розвитку інформатизації країни, взаємодії і співпраці влади, бізнесу і населення та їх спільної участі в процесах європейського інформаційного простору в Україні, прискорять рух до опанування і становлення технологій Індустрії-4 і Індустрії-5.

Концепція створення єдиної Національної інформаційно-аналітичної і інтелектуальної системи повинна спрямовуватись на реалізацію і чітке визначення її складових, їх змісту, структурно-блочного об'єднання споріднених елементів і технологій для реалізації функціональних завдань і їх структурної побудови для створення інформаційної продукції і її реалізації. Це сформує нові умови створення технологій і побудови процесів інформаційних мережевих потоків та існуючих необхідних засобів формування інформаційного поля діяльності органів виконавчої влади усіх рівнів і інших споживачів.

Завдання модернізації існуючих локальних інформаційних систем і побудови нових з метою створення єдиної Національної інформаційно-аналітичної інтелектуальної системи повинні формулюватись, спиратись, спрямовуватись і сприяти: підвищенню розвитку наукового потенціалу органів влади для розробки і реалізації управлінських рішень; розробці і реалізації інтеграційних процесів і активної трансформації наукових здобутків в галузі інформатизації і штучного інтелекту; пошуку і обґрунтування нових форм організацій управління і побудові осучаснених організаційних структур; удосконаленню функціональних структурних можливостей і інтеграції інформаційних мереж і інформаційних ресурсів; поєднанню можливостей людського інтелекту, техніки, інформаційних процесів з безліччю вхідних і вихідних інформаційних ланцюгів із послідовним дотриманням вимог до створення великих розподілених баз знань CASE-технологій і програм штучного інтелекту.

Валерія БОГДАНОВА,

здобувачка ступеня доктора філософії кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Керівник секретаріату Комітету Верховної Ради України з питань зовнішньої політики та міжпарламентського співробітництва

Valeriya BOHDANOVA,

postgraduate student of the Department of Parliamentarism of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University, Head of the Secretariat of the Committee on Foreign Policy and Interparliamentary Cooperation of the Verkhovna Rada of Ukraine

<https://orcid.org/0009-0009-6639-9601>

Науковий керівник: **Валентина Гошовська**, завідувач кафедри парламентаризму, доктор політичних наук, професор Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АНАЛІЗ КЛЮЧОВИХ ПОНЯТЬ У ДОСЛІДЖЕННІ МІЖПАРЛАМЕНТСЬКОЇ ДИПЛОМАТІЇ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ

ANALYSIS OF KEY CONCEPTS IN THE STUDY OF INTERPARLIAMENTARY DIPLOMACY IN THE CONTEXT OF MODERN GEOPOLITICAL TRANSFORMATIONS

The main goal of diplomacy was to carry out the state's foreign policy activities within the framework of defined international and national legal norms, which involves compliance with legislative and legal restrictions that regulate diplomatic relations. Although some actions may contradict international law and not be justified in the framework of diplomatic activity, the gap between diplomacy and international law is unacceptable.

In order to better understand the concept of «parliamentary diplomacy», the experience of parliamentarism as a key element of the modern nation-state was taken into account. Parliament, as a representative body, plays an important role in the system of public administration, ensuring the implementation of democracy through the indirect power of the people. Among the main tasks of modern parliaments in the field of foreign policy is establishing cooperation with foreign parliaments and their representatives.

It is concluded that inter-parliamentary diplomacy is an integral part of the modern system of international relations. It contributes to the strengthening of international cooperation, the spread of democratic values, mediation in conflicts, economic cooperation and the solution of global problems.

Keywords: *interparliamentary diplomacy, cooperation, Verkhovna Rada of Ukraine, parliament, international relations, representative authorities.*

Міжпарламентська дипломатія є невід'ємною частиною сучасної системи міжнародних відносин. Вона надає можливості для глибшого співробітництва між державами, сприяє зміцненню міжнародної безпеки, розвитку демократії та економічному зростанню. У сучасних умовах геополітичних трансформацій міжпарламентська дипломатія стає все більш актуальною та затребуваною, оскільки дозволяє державам ефективніше вирішувати складні глобальні проблеми та знаходити нові шляхи для співпраці.

Розглянемо дефініцію визначення «дипломатії». Поняття «дипломатія» має варіативний спектр трактувань, зокрема:

– дипломатія – це діяльність уряду та спеціальних органів зовнішніх зносин, спрямована на здійснення зовнішньої політики держави та захист її інтересів за кордоном.

– це засіб реалізації зовнішньої політики держави, який включає комплекс практичних заходів, прийомів і методів, що враховують конкретні умови та завдання. Офіційна діяльність глав держав, урядів, міністрів закордонних справ, дипломатичних представництв за кордоном та делегацій на міжнародних конференціях спрямована на виконання цілей зовнішньої політики держави та захист прав і інтересів держави, її установ та громадян за кордоном.

– дипломатія є організаційно-політичним інструментом для реалізації зовнішньополітичного курсу держави, що включає комплекс прийомів та методів для успішного досягнення зовнішньополітичних цілей. Це механізм побудови міжнародних відносин між суверенними державами, заснований на взаємному обміні дипломатичними представниками, які втілюють національну самобутність своєї держави.

– за визначенням Оксфордського словника англійської мови, дипломатія – це інструмент реалізації завдань міжнародних відносин країни шляхом переговорних процесів між державами-учасниками, де послы та посланники застосовують спеціальні засоби для забезпечення ефективних переговорів [6].

Відтак, термін «дипломатія» найчастіше вживається в наступних випадках:

- 1) як сукупність установ та осіб, які займаються державною діяльністю у сфері зовнішніх зносин;
- 2) у значенні державної діяльності у сфері зовнішніх зносин;
- 3) для окреслення професії дипломата. Традиційно склалося, що одними з основних методів дипломатичної діяльності є: ведення переговорів, укладання двосторонніх (багатосторонніх) угод, відкриття представництв однієї держави в іншій тощо [1; 8].

В той же час реалізація дипломатії відбувається у вигляді різних форм реалізації дипломатії:

1. Безпосередній контакт, приватна розмова, яка дозволяє налагодити умови для вирішення складних міжнародних питань, залишаючи осторонь стандартні способи спілкування на кшталт таких каналів дипломатичного зв'язку, як пошта, кур'єри, послы з особливих доручень.
2. Дипломатичне листування: заяви, листи, ноти, меморандуми, декларацій та інше.
3. Дипломатичні конференції, наради, конгреси, які можуть бути двох та багатосторонніми на різних рівнях – від спеціальних уповноважених до глав держав.
4. Підготовка й укладення міжнародних договорів та угод з різних питань міжнародного співробітництва.
5. Представництво держави за кордоном на постійній основі, тобто діяльність посольств, місій та консульств.
6. Висвітлення у пресі позиції держави та уряду, Міністерства закордонних справ з приводу подій міжнародного життя.
7. Безпосередня участь представників країни в діяльності міжнародних організацій та установ.
8. Публікація офіційних міжнародних актів та документів, які підтверджують відповідні зобов'язання [4; 7].

В рамках нашого дослідження ми можемо окреслити основні наукові підходи щодо здійснення парламентської дипломатії можуть бути класифіковані на основі різних теоретичних та методологічних підходів, що розглядають роль парламентів у міжнародних відносинах, а саме:

1. Інституційний підхід, що включає в себе дослідження структурної організації парламентських органів та їхніх функцій у сфері міжнародних відносин. Аналізуються комітети, комісії та інші парламентські інституції, які займаються питаннями зовнішньої політики та вивчення механізмів координації між парламентами та виконавчою владою у формуванні та реалізації зовнішньополітичного курсу.
2. Функціональний підхід – це дослідження ролі парламентів у створенні законодавчої бази, що регулює міжнародні відносини та зовнішню політику держави та вивчення контролю парламентів за діяльністю уряду у сфері міжнародної політики та зовнішніх відносин.
3. Мережевий підхід окреслений дослідженням взаємодії між парламентами різних країн через мережі та асоціації (наприклад, Міжпарламентський союз, Європейський парламент), а також вивченням використання сучасних технологій для сприяння міжпарламентському діалогу та співпраці.
4. Політико-психологічний підхід розглядає роль парламентських лідерів та окремих депутатів у здійсненні парламентської дипломатії та здійснює аналіз впливу групових процесів та коаліцій у парламенті на зовнішньополітичні рішення.
5. Міжнародно-правовий підхід включає в себе дослідження міжнародних та національних правових норм, що регулюють діяльність парламентів у сфері зовнішніх відносин, а також вивчення участі парламентів у процесі ратифікації та імплементації міжнародних договорів та угод.

6. Культурний підхід аналізує ролі парламентів у просуванні культурних ініціатив та обміну між країнами та здійснює інтеркультурний діалог, тобто здійснює дослідження сприяння міжкультурному діалогу та взаєморозумінню через парламентські структури.

7. Емпіричний підхід включає кейс-стаді, тобто проводить дослідження конкретних прикладів успішної парламентської дипломатії та їхнього впливу на міжнародні відносини, а також включає порівняльний аналіз – порівняння практик парламентської дипломатії в різних країнах для виявлення спільних рис та відмінностей [9; 12].

Відтак, наукові підходи до здійснення парламентської дипломатії дозволяють глибше зрозуміти складність та багатогранність цієї діяльності. Вони надають інструменти для аналізу ефективності парламентських ініціатив у міжнародній сфері та сприяють розвитку теоретичних та практичних рекомендацій для покращення парламентської дипломатії.

Наступним важливим моментом є методи реалізації дипломатії. Ці методи включають в себе відповідні важелі впливу на уряди, дипломатичних представників та інші особи з іноземних держав, які застосовують світовий досвід ефективного ведення дипломатичних відносин для досягнення поставлених цілей [5].

Серед методів та засобів імплементації дипломатії у сфері міжнародних відносин на сучасному етапі розвитку дипломатичних відносин:

- проведення офіційних візитів і переговорів на найвищому рівні, включаючи саміти;
- організація дипломатичних конгресів, конференцій, нарад і зустрічей;
- розробка і підписання двосторонніх і багатосторонніх міжнародних договорів та інших дипломатичних документів;
- активна участь у роботі міжнародних організацій та їх структурних підрозділів;
- щоденна діяльність посольств і дипломатичних місій, що представляють інтереси держави за кордоном;
- ведення дипломатичного листування;
- публікація офіційних дипломатичних документів;
- представлення урядової позиції щодо міжнародних питань у засобах масової інформації.

Таким чином, з метою кращого розуміння концепції «парламентської дипломатії», важливо враховувати досвід парламентаризму як ключового елемента сучасної національної держави. Парламент, як представницький орган, відіграє важливу роль у системі публічного управління, забезпечуючи реалізацію демократії через опосередковану владу народу. Серед основних завдань сучасних парламентів у сфері зовнішньої політики є налагодження співпраці з іноземними парламентами та їх представниками.

Міжпарламентське співробітництво – це відповідь держав на сучасні глобальні виклики, спрямована на об'єднання ресурсів державних і недержавних акторів міжнародної політики для вирішення спільних завдань. Воно є частиною комплексного підходу до зовнішньої політики, що включає діяльність міжпарламентських інститутів за спеціальними правилами і процедурами взаємодії. В той же час, міжпарламентське співробітництво є реакцією держав-націй на виклики сучасного світу з метою консолідації ресурсів державних і недержавних суб'єктів сучасного міжнародного політичного процесу для вирішення спільних проблем.

Міжпарламентська дипломатія є невід'ємною частиною сучасної системи міжнародних відносин. Вона сприяє зміцненню міжнародного співробітництва, поширенню демократичних цінностей, посередництву у конфліктах, економічній співпраці та вирішенню глобальних проблем. Наукові підходи до дослідження парламентської дипломатії включають інституційний, функціональний, мережевий, політико-психологічний, міжнародно-правовий, культурний та емпіричний підходи. Кожен з них допомагає глибше зрозуміти та ефективніше реалізувати потенціал міжпарламентської співпраці у зміцненні міжнародної безпеки, розвитку демократії та економічного зростання.

Список використаних джерел

1. Асірян С.Р., Горлова О.Ю. Міжнародний спір і мирні засоби його вирішення. Порівняльноаналітичне право. № 4, 2017. С. 325–328.
2. Банчук-Петросова О.В. Дипломатія у механізмі врегулювання міжнародних територіальних спорів // Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти. 2020. Вип. 5. С. 9–21.

3. Гуменюк Б. Дипломатія доби глобалізації: нові виклики та завдання // Світогляд №1, 2009. С. 23–33.

4. Дудко І.Д. До питання про дипломатію і міжпарламентські зв'язки Верховної ради України в умовах широкомасштабної агресії РФ. Вісник Львівського університету. Серія філос.-політолог. студії. 2022. Випуск 42, с. 212-219. URL: http://fps-visnyk.lnu.lviv.ua/archive/42_2022/27.pdf.

5. Желіховський С. Значення дипломатії для людської цивілізації: ретроспектива і сучасність. URL: <https://economistua.com/znachennya-diplomatiyi-dlya-lyudskoyi-tsvilizatsiyi-retrospektiva-isuchasnist/>

6. Максак Г. Парламентський вимір діяльності міжнародних організацій. Портал зовнішньої політики. URL: <http://fpp.com.ua/topic/parlamentskyj-vymir-diyalnostimizhnarodnyh-organizatsij/>

7. Мігальчан І. Міжнародна діяльність Верховної Ради України четвертого скликання в контексті розвитку світового парламентаризму. Етнічна історія народів Європи. 2016. № 48. С. 127–132. URL: <http://ethnic.history.univ.kiev.ua/data/2016/48/articles/18.pdf>

8. Олександр Корнієнко: Верховна Рада України залучає весь арсенал міжпарламентських зв'язків у боротьбі з російською агресією. Прес-служба Апарату Верховної Ради України. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Top-novyna/221020.html>

Дмитро БОНДАРЕНКО,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Dmytro BONDARENKO,

graduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government National Technical University «Dnipro Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-2562-0033>

Науковий керівник: **Наталія Липовська**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

РОЛЬ І ЗМІСТ ІНФОРМАЦІЙНОГО НАПОВНЕННЯ РОЗРОБКИ ЗАХОДІВ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ ЯК ЧИННИК ЇХ ЯКОСТІ

THE ROLE AND CONTENT OF INFORMATION CONTENT IN THE DEVELOPMENT OF MEASURES FOR THE RECOVERY OF UKRAINE AS A FACTOR IN THEIR QUALITY

The study is dedicated to finding ways of development and increasing the influence of informatization of public and branch management on speeding up and improving the quality of industrial recovery processes. The meaningful filling of the elements of the information environment of industries, which creates an idea about the types, content and purpose of information when solving functional tasks in the management system, is defined and substantiated. The system-forming and leading resource of management is determined by information, information technologies of management activity and information processes of their construction. Information processes of management activity are considered as a set of operations, the main purpose of which is to transform input information into output, according to a well-founded algorithm, accepted standards and calculation methodology. It was determined that a clear definition of the information space for the management of recovery processes and the further development of its components, their content, the order of formation and application of information as a management resource can contribute to the improvement of the validity and reality of recovery plans.

Keywords: industry, recovery, activity, public power, industry power, information environment.

Важливим забезпечуючим чинником якості розробки і здійснення технологій процесів відновлення країни є інформація. Розглянемо шлях її побудови і застосування на прикладі відновлення промислового комплексу України. У вересні 2015 р. на Саміті ООН затверджено «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року». Однією із затверджених Цілей сталого розвитку стало збільшення частки промисловості виробництва у загальній зайнятості та ВВП до 2030 р. шляхом інтеграції дрібних промислових підприємств у ланцюги створення вартості, модернізації інфраструктури та промисловості з більшою ефективністю використання ресурсів, чистих технологій та промислових процесів. Україна приєдналася до світової спільноти і розробила низку стратегічних документів щодо розвитку промислового комплексу країни. Але подальший шлях руху українського суспільства до нового прогресивного стану глибоко, суттєво і невідносно став руйнуватись через внутрішні проблеми і розв'язану Росією загарбницьку війну. Сьогодні Україна перебуває у глибокій кризі, від подолання якої залежить майбутнє українського суспільства. Темпи падіння української промисловості також не зменшуються. Таке координально стійке погіршення і кризовий стан потребують від органів влади всіх рівнів набуття нових властивостей – вищої внутрішньої впорядкованості, узгодженості дій, тісної взаємодії між відносно автономними організаційними структурами в управлінні промисловістю та інтеграції процесів, які сприятимуть підтримці і підвищенню досконалості та ефективній взаємодії і організації об'єднаних людей, які беруть участь і спільно організують плин і регулювання процесів відновлення, що потребує якомога повного використання можливостей інформатизації діяльності суспільства.

Управлінській вплив на процеси відновлення промисловості повинен полягати не тільки і не стільки у розробленні нових політик і стратегій відновлення галузей промисловості на національному і регіональному рівнях, які і сьогодні, на жаль, мають слабко пов'язані між собою плани здійснення. Системність процесів відновлення мотивує їх перегляд і пошук ефективних інструментів побудови нових моделей діяльності органів влади. Такий стан потребує продовження, поглиблення і наповнення новим змістом управлінської діяльності органів влади, поглиблення і розширення інформаційного

забезпечення і більш активної трансформації в напрямі збереження і відновлення галузевого середовища життєдіяльності народу України. Необхідним стає широке розгортання вищого і всеохопного рівня наукових досліджень і запровадження інформаційно-цифрових технологій в оновлення державного управління діяльністю галузей у практику керованих систем.

Аналіз політик, стратегій і планів відновлення промисловості України, які розробляються під керівництвом Міністерства з питань стратегічних галузей промисловості України, Міністерства аграрної політики та продовольства та інших центральних органів виконавчої влади, показує, що їх зміст і цілі спрямовуються на визначення можливих досягнень бажаних результатів і значно менше на процеси, які забезпечують їх своєчасне і якісне здійснення. Частина державних документів продовжує мати декларативний характер і навіть загальні тези про вибір шляхів промислового комплексу країни не розглядають можливості прогнотувати український народ власною продукцією і вітчизняними засобами життєзабезпечення, у тому числі засобами матеріального виробництва промисловості. Не спостерігається і верифікація успішних системних дій щодо виконання розроблених планів. Без об'єктивної і повної інформації про стан, цілісність, параметри і показники, інші дані і характеристики керованих систем управління не може здійснюватись. Воно інноваційно формує зв'язок і організовує успішну взаємодію елементів управлінських процесів, задіяних у зміні змісту функціональної діяльності влади при появі її нових завдань. Їх пов'язує і організовує застосування результатів функціонування кожного елементу в їх оточенні.

На сучасному етапі виникає гостра необхідність формування і реалізації політики відновлення промисловості країни, яка повинна поставити нові завдання перед органами влади. Це обумовлює необхідність радикальних перетворень змісту і процесів управління, а саме: оновлення змісту виконуваних управлінських функцій із застосуванням сучасних інформаційних технологій і процесів їх побудови, поглиблення і розширення інформаційно-комунікативних відносин між владою і галузями промисловості, з урахуванням усіх елементів виробничої і організаційної інфраструктури. При цьому необхідне не вибіркоче застосування інформаційних технологій та окремих структур і їх складників, а охоплення інформатизацією всього комплексу діяльності.

Широке і поглиблене інформаційне наповнення, яке повинно активно застосовуватись при розробці управлінських рішень, формує і інформаційне поглиблення характеру процесів управління. Для підвищення управлінських впливів воно потребує сукупність взаємопов'язаних процесів, які наскрізно охоплюють усі управлінські функції, спрямовуючи і підпорядковуючи їх на досягнення поставлених цілей. Інформація використовується як ресурс для розробки управлінських рішень і як засіб виникнення потреби для появи і використання нових можливостей, які можуть бути задіяні у формуванні позитивних елементів і реалізації інноваційних здатностей аналізованих елементів керованих систем у змісті рішень, які ухвалюються.

Забезпечувальними чинниками ухвалюваних рішень стають послідовні і взаємопов'язані операції процесів трансформації вхідної інформації в систему управління і їх використання. При цьому в інформаційних процесах управлінської діяльності реалізується сукупність управлінських операцій, головним призначенням і предметом яких є перетворення вхідної інформації на вихідну згідно з обґрунтованими алгоритмами, прийнятими стандартами і методологією розрахунків.

Сьогодні можна констатувати, що інформатизація і цифровізація діяльності органів виконавчої влади як чинник ефективності діяльності поки недостатньо використовується. Інформація стосовно промисловості не дає чітких відповідей стосовно причин і наслідків її кризового стану і не розкриває можливостей його зниження за рахунок певних чинників, у тому числі інформаційно-комунікативного, цифрового й організаційного удосконалення процесів управління з боку органів публічної і галузевої влади.

У практичній діяльності несистемно розглядаються і питання інноваційної інформаційно-цифрової трансформації технологій і процесів управління, які можуть покращити результати діяльності промисловості, прогнозування, планування і вирішення інших проблем. У їх складі гострою залишається розробка науково обґрунтованих планів відновлення галузей промисловості за різними періодами. Галузі як сукупність промислових одиниць, які здійснюють однакову, подібну чи спільну діяльність, схожі і за ресурсним забезпеченням технологічних процесів, змістом і методами інформатизації, інструментальним і технологічно-організаційним забезпеченням управління. Отже, завдання процесів інформатизації управління можуть бути певним чином об'єднані і вирішуватись із застосуванням однакових чи подібних алгоритмів і методів їх реалізації.

Покращенню стану обґрунтованості і реальності планів відновлення може сприяти чітке визначення інформаційного простору управління процесами відновлення і подальшого розвитку його складників, їх змісту, порядку формування і застосування інформації як ресурсу управління, застосування інформаційно-процесного підходу в забезпеченні органів виконавчої влади і всебічного інформаційно-аналітичного обґрунтування доцільності відновлення галузей і заходів щодо його здійснення.

Любов БОНДАРЕНКО,

аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Liubov BONDARENKO,

PhD student of department of public management and custom administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-6944-3489>

Науковий керівник: Людмила Івашова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПІДВИЩЕННЯ ЗНАНЬ І ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ ДЕРЖАНИХ СЛУЖБОВЦІВ У ЗАСТОСУВАННІ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

INCREASING THE KNOWLEDGE AND PROFESSIONAL SKILLS OF CIVIL SERVANTS IN THE APPLICATION OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES

The path of formation and organization of the national system of professional training and advanced training of civil servants in Ukraine in accordance with legislative and regulatory acts, principles and development strategies is analyzed. It was noted that despite the constant attention of the state authorities to the effective solution of this problem, a coherent, flexible and effective system of training civil service specialists has not yet been built. It is proposed to combine the processes of professional training and advanced training of civil servants, observing the preservation of continuity, dynamism and combination of knowledge with the addition of modern achievements of the Industry-4 process. The opinion expressed is that in the market of educational services for professional training and advanced training of civil servants, due attention should be paid to the issue of information and communication technologies when drawing up educational programs for students of higher education and advanced training courses.

Keywords: *civil servants, training, organization, professional development.*

Система професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців відіграє ключову роль у розвитку суспільства, виконуючи важливу функції держави: сприяти розвитку головного ресурсу – людського, створювати трудовий управлінський потенціал держави, механізм селекції індивідів відповідно до їх здібності і таланту, готувати їх до роботи, яку вони обрали і можуть найкраще виконувати, і сприяє інтересам суспільства, збагачуючи його цінності.

З набуттям незалежності української держави влада зробила і продовжує робити кроки з побудови й удосконалення системи професійного навчання державних службовців. При налагодженні сучасних процесів освіти та ефективності діяльності державних службовців враховувався позитивний досвід зарубіжних країн. Значну допомогу надали зарубіжні партнери, а саме їх безпосередня участь: у Програмі для України з розширення прав і можливостей на місцевому рівні, підзвітності та розвитку «U-LEAD з Європою», проєкті міжнародної технічної допомоги «Партнерство для розвитку міст» (ПРОМІС), програмі USAID «Децентралізація приносить кращі результати та ефективність» (DOBRE), проєкті «Місцевий розвиток, орієнтований на громаду» (ПРООН/ЄС), проєкті USAID «Підвищення ефективності роботи і підзвітності органів місцевого самоврядування» («ГОВЕРЛА»), програмі «Посилення доброго демократичного врядування і стійкості в Україні», швейцарсько-українському проєкті «Децентралізація для розвитку демократичної освіти» (DECIDE), шведсько-українському проєкті «Підтримка децентралізації в Україні – фаза II» (SALAR International), проєкті «Підтримка доступності послуг в Україні» (PROSTO), швейцарсько-українському проєкті «Згуртованість та регіональний розвиток України» (UCORD), проєкті міжнародної технічної допомоги «Супровід урядових реформ в Україні» (SURGe) та ін. Діяльність проводиться одночасно з модернізацією і розбудовою державної влади України, з урахуванням кращих національних практик і стандартів, глибокого розуміння сутності, призначення і якості діяльності, нової ролі державної служби і зорієнтованості руху держави на європейський шлях розвитку.

Водночас сучасна цілісна мобільна гнучка й ефективна система професійної підготовки і підвищення кваліфікації державних службовців поки не досконала. Нині існує надмірна розгалужена кількість організацій, які беруть участь у побудові і функціонуванні системи вищого професійного навчання і підвищення кваліфікації державних службовців. До того ж між собою ці процеси тісно не пов'язані. Процес управління освітою зі спеціальності 281 «Публічне управління і адміністрування» є централізованим і жорстко контрольованим в умовах майже відсутньої (але наголошеної) самостійності ЗВО в питанні самостійності навчання. Системною проблемою організації вищої освіти з цієї спеціальності залишається не стільки визначення потреб фахівців, професійно спрямованих на публічне управління в майбутньому, скільки уточнення їх спеціалізації за змістом виконуваних у майбутньому робіт і їхньої кількості до поточного стану суспільства, конкретизації їх ролі і відповідальності за відновлення економічного і соціального стану країни. Існує потреба поглиблення й обґрунтованості державного замовлення на освітні послуги підготовки фахівців на довший період, узгодження їх спеціальностей і спеціалізацій відповідно до змісту і особливостей виконуваної праці, наявними «сім'ями» посад, функціональним і процесним змістом діяльності і більш тісної пов'язаності зі знаннями економічних, соціальних, природничих, техніко-технологічних та інших наук.

Розгалуження освітянських установ, розподіл фактично цілісного процесу підготовки фахівців з публічного управління й адміністрування на майже не пов'язані між собою процеси підготовки і процеси підвищення кваліфікації не сприяють взаємозбагаченню, наступності і послідовності освіти, надмірно збільшують кількість учасників процесу, ускладнюють керуваність освітою з боку державних органів і суспільства, які є головними, якщо не єдиними роботодавцями в цій сфері. Зміст програм підвищення кваліфікації напряму не пов'язується зі змістом виконуваної праці, галузевої професіоналізації, процесами змін їх діяльності та інструментарієм їх виконання. ЗВО, що здійснюють професійну підготовку і підвищення кваліфікації державних службовців, підпорядковуються різним владним організаційним структурам, що ускладнює співпрацю, не сприяє зниженню трудомісткості цих процесів, збільшує час на узгодження і витрати на утримання керівних органів через дублювання функцій, що призводить до зниження самостійності ЗВО, умов їх творчої праці і зменшення державного фінансування. Не сприяє поглибленню уваги до створення і функціонування цілісної системи професійної освіти державних службовців і часта зміна правових організаційних і фінансових засад їх діяльності. Це перешкоджає глибокому аналізу досягнутих результатів. Так, за Законом України «Про вищу освіту» прийнятому 2014 р., на сьогодні приймалися доповнення вже понад 50 разів, є також статті, визнані неконституційними за цей період. Не опановані процеси міждисциплінарного навчання за однією галуззю знань чи за групою спеціальностей. Потреба в універсальних фахівцях, які б володіли об'єднаними знаннями різних дисциплін в різних напрямках державної діяльності і не в найзагальнішому сенсі, а в їх практичному застосуванні, ґрунтовно не вирішується.

В умовах глобальних швидкоплинних трансформацій сучасного світу, що змінюють роль, зміст і вимоги до державного управління процесами суспільного життя і життєдіяльності країни загалом, необхідним є регулярний своєчасний перегляд концепцій професійної освіти підвищення кваліфікації на період не більше ніж 5 років, покроково відповідно до вимог Індустрії-4, визначення нових професій і їх спеціальностей, коригування напрямів змісту і обсягів освіти і науково обґрунтована кількість працівників державних органів влади, які керуватимуть системою освіти.

Особливе місце в процесах підготовки державних службовців займають навички побудови і застосування інформаційно-комунікативних технологій взаємодії, співпраці і інформаційного спілкування з партнерами, суспільними організаціями і населенням. Підвищенню швидкості спілкування сприяють інформаційно-комунікативні технології, які в цьому аспекті поки недостатньо використовуються в навчальних дисциплінах непрофільного переліку. Тому при складанні програм навчальних дисциплін для здобувачів вищої освіти і курсів підвищення кваліфікації цьому питанню повинно бути приділено належну увагу.

Владиславе БОРИСЕНКО,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Vladyslav BORYSENKO,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-7990-5838>

Науковий керівник: **Тетяна Маматова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

МІЖСЕКТОРНА ВЗАЄМОДІЯ НА ОСНОВІ МОДЕЛІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ГРОМАДИ: СВІТОВІ ПРАКТИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВПРОВАДЖЕННЯ В УКРАЇНІ

CROSS-SECTORAL COOPERATION BASED ON THE COMMUNITY RESILIENCE MODEL: INTERNATIONAL PRACTICES AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE

It is determined that in order to ensure the resilience of territorial communities under martial law and post-war reconstruction in Ukraine, two technical approaches (concepts) to resilience as the main strategic imperative for complex adaptive systems are most applicable: resilience as the opposite of the quality of «fragility», and «resilience as a network architecture». The results of in the international practice are considered, and it is proposed to use the Community Resilience Model in Ukraine through the implementation of an educational programme designed to promote individual and community resilience by developing skills to overcome the effects of stress, adverse circumstances or trauma. The following categories should be involved in the processes of cross-sectoral cooperation: Community leaders and members; Health care providers; First responders; Educators.

Keywords: public administration, community resilience model, cross-sectoral cooperation, communication.

Для забезпечення резильєнтності територіальних громад в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення в Україні найбільшою мірою застосовні два технічні підходи (концепції) до резильєнтності, як головного стратегічного імперативу для складних адаптивних систем: резильєнтність як протилежність якості «крихкості» («допустима розширюваність»), що забезпечує отримання додаткової адаптивної здатності, та «резильєнтність як мережева архітектура», що підтримує здатність адаптуватися до майбутніх ризиків, викликів і травматичних подій [1].

У публікації [1] автором було акцентовано на тому, що в умовах правового режиму воєнного стану та повоєнного відновлення потребують обов'язкового урахування під час здійснення процесів публічного управління шість фундаментальних основ резильєнтності громади: люди (People члени громади); системне мислення (Systems thinking); адаптивність (Adaptability); спроможність до трансформування (Transformability); сталість (Sustainability); мужність (Courage).

ЄС вже має корисний досвід відновлення та забезпечення стійкості сільських територій в умовах пандемії COVID-19 у контексті задоволення специфічних потреб населення та зміцнення стійкості ланцюгів постачання, який свідчить на користь того, що необхідна чітка стратегія, яка має запобігти тому, щоб плани відновлення посилили розрив між сільськими громадами, які «залишилися позаду» (left behind), і міськими територіями, спрямованими на сталість та цифровізацію [2]. Також поширюється бачення, що надто довго в Європі недооцінювався внесок сільської місцевості в життя суспільства. Енергія, вода, повітря, сировина, екологічні, культурні та розважальні послуги, а також їжа споживалися нерационально. Парадоксально, але експерти вважають, що пандемія COVID-19, повномасштабна війна в Україні та основні технологічні та соціальні зміни зараз зміцнюють (reinforce) потенціал сільських територій і громад задля набагато більш збалансованого соціального, екологічного та економічного розвитку [3]. Зазначене вимагає від європейських інституцій, національних урядів і громад додатково адаптувати свої стратегічні плани [4].

До нових апробованих підходів, що допомагають вирішити комплекс визначених проблем, належать моделі, засновані на резильєнтності (Resiliency-based models), які зосереджені на посилення захисних факторів, що допомагають людям адаптуватися до несприятливих умов у громаді, які можуть надаватися підготовленими неспеціалістами, стають.

Модель життєстійкості/резильєнтності громади/спільноти (The Community Resiliency Model, CRM) [5] спрямована на формування у членів територіальної громади навичок, які дозволяють не лише допомагати собі, але й допомагати іншим у межах своєї ширшої соціальної мережі. Основна увага цієї стабілізаційної програми, що базується на навичках, спрямована на відновлення природного балансу нервової системи. CRM була розроблена Е. Міллер-Карас як відповідь на комплекс проблем та потреб після урагану «Катріна», що спричинив катастрофічні наслідки 2005 року в США. Модель може використовуватися різними віковими категоріями (діти, підлітки, дорослі) для самодопомоги у стабілізації емоцій, що призводить до більш адаптивного мислення в умовах емоційного і фізичного стресу [6].

Модель життєстійкості/резильєнтності громади реалізується через запровадження на території освітньої програми, розробленої з метою сприяння індивідуальній та громадській життєстійкості шляхом навчання навичкам долаття наслідків стресу, несприятливих обставин чи травм. При цьому до процесів міжсекторної взаємодії залучаються, зокрема, такі категорії: Лідери та члени громади (Community leaders and members); Медичні працівники (Health care providers); Працівники служб швидкого реагування (First responders) Освітняни (Educators) [6]. За таких умов CRM може допомогти: розбудувати життєстійкість громади, сприяючи зростанню, добробуту та позитивним змінам, надаючи людям інструменти та навички для управління складними ситуаціями; розвинути стійкість і здатність до адаптації, що в кінцевому підсумку сприятиме формуванню більш резильєнтної громади.

Модель вже пройшла пілотне апробування у США, де понад 50 % з 21 мільйона ветеранів, які мають проблеми з психічним здоров'ям, не отримують необхідної допомоги через комплекс бар'єрів [7]. Аналіз результатів цього пілотного дослідження свідчить про те, що проведення тренінгів з CRM для ветеранів – це реальний, ефективний і добре сприйнятий підхід, який допомагає вирішити вкрай гостру проблему, перед якою постають і територіальні громади в Україні.

Список використаних джерел

1. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 2. С. 67-73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>
2. Voinescu R. Recovery and Resilience in The European Rural Areas. Response Measures In The Context Of The Covid-19 Pandemic. *Euroinfo, Institute for World Economy, Romanian Academy*. 2021. Vol. 5(4). P. 46-60. URL: <https://ideas.repec.org/a/iem/eurinf/v5y2021i4p46-60.html>
3. Rural Europe Takes Action. For Resilience and Peace – Political Action Now! *ARC2020*. May 31, 2022. URL: <https://www.arc2020.eu/rural-europe-takes-action-for-resilience-and-peace-political-action-now/>
4. Маматова Т., Чикаренко І., Борисенко В. Підходи до відновлення та забезпечення резильєнтності (стійкості) сільських територій в Європейському Союзі. Актуальні проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України : матеріали XIX наук.-практ. конф. 16 червня 2022 р., м. Дніпро / за заг. ред. Л. Л. Прокопенка. Дніпро: НТУ ДП, 2022. С. 16-18. URL: https://palsg.nmu.org.ua/ua/Sci/konf/Material_conference_16_06_2022.pdf
5. The Community Model. *Trauma Resource Institut: web-site*. 2024. URL: <https://www.traumaresourceinstitute.com/crm>
6. Transforming Trauma into Resilience: The Community Resiliency Model in Action. *Georgia Rural Health Innovation Center : web-site*. 24.05.2023. URL: <https://www.georgiaruralhealth.org/blog/transforming-trauma-into-resilience-the-community-resiliency-model-in-action/>
7. Baek K., Freeman K. R., Truong S., Bell C., Montgomery S. B. Pilot Study of a Resiliency Based and Trauma Informed Intervention for Veterans. *Trauma Care*. 2024. Iss. 4. P. 75-86. DOI: <https://doi.org/10.3390/traumacare4010007>

Анна БУРКОВСЬКА,

доктор філософії, старший викладач кафедри менеджменту та маркетингу Миколаївського національного аграрного університету

Anna BURKOVSKA,

Ph.D., Senior Lecturer of Management and Marketing Department, Mykolayiv National Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0003-0563-6967>

ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

FEATURES OF STATE REGULATION OF THE NATIONAL FOOD POLICY IN THE CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY

It has been determined that state regulation of national food policy in conditions of global instability includes several key aspects. It has been argued that supporting local agricultural production through subsidies and stimulating innovation is also an important element. It has been proven that it is necessary to take into account foreign economic factors, such as trade sanctions and price fluctuations on the world market, which requires the development of a flexible foreign trade policy. It has been determined that measures for social support of vulnerable segments of the population and the development of food storage and processing infrastructure play an important role. It has been summarized that in conditions of global instability, state regulation of food policy becomes critically important for ensuring sustainable development and preventing social crises.

Keywords: food policy, state regulation, global instability, sustainable development, world market.

Агропродовольчі системи залишаються дуже вразливими до потрясінь і зривів, що виникають внаслідок конфліктів, мінливості клімату та екстремальних явищ, а також економічного спаду. Дані фактори продовжують кидати виклик здатності агропродовольчих систем доставляти поживні, безпечні та доступні продукти для всіх. Глобальний голод все ще значно перевищує допандемічний рівень. Вважається, що між 690 і 783 мільйонів людей у світі зіткнулися з голодом у 2022 р., що на 122 мільйони людей більше, ніж до пандемії COVID-19 [1].

В умовах, коли світ стикається з численними викликами, такими як зміни клімату, економічні кризи, політичні конфлікти та пандемії, забезпечення стабільності і надійності продовольчого постачання стає критично важливим для національної безпеки та добробуту населення. Однією з ключових особливостей державного управління в кризових умовах є забезпечення продовольчої безпеки, що передбачає не тільки достатню кількість продуктів харчування, але і їхню якість та безпечність для споживачів [2]. Саме тому держава повинна створити механізми контролю за якістю продовольства, запроваджуючи стандарти та норми, які б відповідали міжнародним вимогам. Важливо також забезпечити моніторинг продовольчого ринку, аби своєчасно реагувати на можливі загрози, такі як дефіцит певних продуктів чи підвищення цін.

Підтримка місцевого сільськогосподарського виробництва є ще одним важливим аспектом державного регулювання. В умовах глобальної нестабільності залежність від імпортованих продуктів може стати загрозою для країни [3]. Саме тому необхідно стимулювати розвиток вітчизняного аграрного сектору через субсидії, пільгове кредитування, інвестиції в інноваційні технології та навчання фермерів, що сприятиме не тільки збільшенню виробництва, але й підвищенню його ефективності та стійкості до зовнішніх шоків.

Зовнішньоекономічні фактори також мають значний вплив на національну продовольчу політику. Торгові санкції, коливання цін на світових ринках, зміни у міжнародних торгових угодах – все це вимагає від держави розробки гнучкої і адаптивної зовнішньоторговельної політики [4]. Саме тому, важливо забезпечити диверсифікацію постачальників та експортерів, щоб уникнути надмірної залежності від певного ринку чи країни.

Соціальна підтримка уразливих верств населення є ще одним важливим аспектом державного регулювання. В умовах кризи саме ці верстви населення найбільше страждають від нестачі продовольства та зростання цін. Держава повинна впроваджувати програми соціальної допомоги, забезпечувати доступ до безкоштовного або пільгового харчування, а також розвивати інфраструктуру для зберігання та переробки продовольства [5].

Таким чином, в умовах глобальної нестабільності державне регулювання національної продовольчої політики повинно бути комплексним і багатовимірним. Необхідно поєднувати заходи з підтримки вітчизняного виробництва, контролю за якістю продовольства, адаптації до зовнішніх факторів та соціальної підтримки населення. Виключно таким чином можна забезпечити стійкість національної продовольчої системи і захистити інтереси громадян в умовах постійних змін і викликів.

Список використаних джерел

1. Shebanina O., Burkovska A., Lunkina, T., Burkovska, A. (2023). Global aspects of food security in the world: economic dimensions. *Modern Economics*. №38. P. 178-185. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V38\(2023\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V38(2023)-27).

2. Shebanina O., Burkovska A., Lunkina T., Burkovska, A. (2022). The aspects of food security formation in the context of epidemiological restrictions in the USA. *Ukrainian Black Sea Region Agrarian Science*, 26(1), 19-29. DOI: [https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26\(1\)-2](https://doi.org/10.56407/2313-092X/2022-26(1)-2).

3. Burkovska A., Shebanina O., Lunkina T., Burkovska A. (2021). Ensuring food security in the context of the sustainable development of agriculture. *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. №3(44). P.337-345. DOI: <https://doi.org/10.15544/mts.2021.%2030>

4. Shebanina O., Burkovska A., Petrenko V., Burkovska A. (2023). Economic planning at agricultural enterprises: Ukrainian experience of increasing the availability of data in the context of food security. *Agricultural and Resource Economics*. Vol.9. No.4. Pp.168–191. DOI: <https://doi.org/10.51599/are.2023.09.04.08>.

5. Shebanina O., Burkovska A., Poltorak A., Burkovska A., Petrenko V. (2023). Management of the Informational Potential of Eco-Hotels in the Conditions of Sustainable Development of Hospitality and Tourist Destinations Based on Agricultural Enterprises in Ukraine. *Modern Economics*. 41(2023), 147-155. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V41\(2023\)-21](https://doi.org/10.31521/modecon.V41(2023)-21).

Таміла ВЕГЕРА,

аспірантка кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Tamila VEGERA,

postgraduate student at the Faculty Department of State Studies, Law and European Integration, Educational and Scientific Institute of the Public Service and Management, Odesa Polytechnic National University.

<https://orcid.org/0009-0007-3291-6696>

Науковий керівник: **Катерина Ровинська**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

ОСНОВНІ ЗАГРОЗИ «ДЕЗІНФОРМАЦІЇ» І «ПРОПАГАНДИ» В УКРАЇНІ: СФЕРИ ВПЛИВУ ТА ЗАКОНОДАВЧЕ ВСТАНОВЛЕННЯ ДЛЯ ПРОТИДІЇ ЇМ

THE PRIMARY AIM OF «DISINFORMATION» AND «PROPAGANDA»

The primary goal of «disinformation» and «propaganda» in their significant manifestations is centered on the creation of threats and negative phenomena. Disinformation and propaganda have played a significant role in the formation and establishment of the Ukrainian state, its development, the initiation of actions by the Russian Federation to occupy Ukrainian territories, and the full-scale invasion. In particular, the threats they posed have had a broad and indirect impact on all spheres of state and social life. As a result, the challenges that arose required new steps and actions by both the state and society as a whole. The measures taken by the government were not forward-looking and essentially addressed only current issues.

For the time being, the adoption of a specialized law remains an open question, including the legal definition of «disinformation» and «propaganda», the algorithm for the preventive blocking of threats, and the extension of the powers of authorized bodies tasked with countering these two negative phenomena. The resolution of these and other issues directly depends on legislative initiatives, their adoption, regulation and implementation. This will also contribute in general to countering future threats and challenges to the Ukrainian state and people.

Keywords: «disinformation», «propaganda», narratives, threats, social life, state life.

Визначення поняття «дезінформація» та «пропаганда», в тому числі встановлення для них відмінних та суміжних ознак, має дискусійний характер серед науковців і експертів. Постійним та незмінним для цих двох явищ залишається те, що вони мають один і той же намір, у тому числі чітко сформований наратив. Це виражається в тому, що сторона, яка в цьому зацікавлена, несе інформацію або дані спрямовуючи їх прямо чи опосередковано на людину, суспільство, націю, державу та/або окремі її суспільні процеси, з метою зміни сформованого світогляду чи думки, введення в оману, застосування впливу та/або повалення державного чи суспільного життя.

У більшості випадків науковці та експерти сходяться на думці, що «дезінформація» та «пропаганда» заточена під негативний чинник, несе сформовану загрозу, яка без виключення поширюється на всі сфери суспільного та державного життя, а саме: охорону здоров'я, національну безпеку та оборону, політичне життя та демократичні вибори, освіту та просвітництво, соціальну та культурну сферу, де провідником (посередником) для цих процесів виступає інформаційний простір.

Найбільш часто застосованими наративами в інформаційному просторі, за останні десять років, є саме для сфер охорони здоров'я та національної безпеки і оборони. У першому випадку такі наративи були спричинені пандемією COVID-19, в іншому російською збройною агресією проти України – розв'язаною гібридною інформаційною війною.

Сформовані наративи періоду пандемії COVID-19 для сфери охорони здоров'я мали значне практичне засвоєння та вплив на населення України. Зокрема, за результатами дослідження теми «Дезінформація шкодить вашому здоров'ю. 13 причин для «Детоксу від пропаганди»», які провели С. Сліпченко та О. Панасицька 77 % українців (статистичні дані на 2021 рік) звертались до своїх

сімейних лікарів з приводу надання інформації про наслідки щеплення від COVID-19, спираючись на негативну інформацію, яка ширилась серед суспільства [2].

За дослідженнями групи фактчекерів проєкту «VoxCheck» найбільш застосовуваними наративами для цієї сфери стали: «військово-біологічні лабораторії та медичні досліди над громадянами України»; «чорна трансплантологія»; «поширення інфекційних захворювань в Україні»; «Україна володіє біологічною зброєю»; «нарколабораторії та бойові наркотики для української армії» [1].

Сформовані наративи для сфери національної безпеки і оборони серед іншого мали місце: «пропаганді» війни, визначенню один народ-нація-союз, поверненню споконвічних російських земель, відстоюванню інтересів російськомовних, поваленню нелегітимної влади, мирній місії, релігії, зниженню українського народу за 10 років, війна до останнього українця, тощо. За результатами таких наратив маємо застосовані практичні загрози, які мають місце в порушенні суверенітету та територіальної цілісності держави, підриві її безпеки, спрямованій дії на незаконне захоплення державної влади, прояві колабораціонізму та насильстві, застосуванні антиукраїнської позиції, поширенні відомостей про виправдування війни, визнанні правомірного заперечення збройної агресії росії проти України.

Виходячи саме із сфери національної безпеки і оборони та сформованих для неї загроз, на власне переконання, слід застосовувати відповідну класифікаційну складову. І розглядати такі загрози через призму похідних, які реалізуються через: 1) інформаційну безпеку – впроваджена система (мережа) впливу; неконтрольовані інформаційні викиди та їх «споживання»; інформаційна зброя (соціальні мережі; викривлення, спотворення, блокування, замовчування, упереджене та тенденційне висвітлення інформації); несанкціоноване поширення інформаційних потоків; розміщення «дезінформації» та «пропаганди» в Інтернеті та медіа; 2) державну безпеку – «пропаганда» тероризму; дискредитація (влади, блоків, альянсів, країн); не виваженість державної інформаційної політики та відсутність необхідної інфраструктури; 3) суспільну безпеку – нав'язані ідеї захисту від України, Заходу, Європи, Сполучених Штатів Америки; неконтрольоване «споживання» інформаційного контенту – відсутність блоків; нездорове аналітичне мислення; неспроможність фільтрації інформаційного контенту.

Застосована класифікаційна складову має стати частиною стратегії держави задля зупинення рушійної сили про росії, яку вона застосовує через «дезінформацію» та «пропаганду» впливаючи на сферу національної безпеки і оборони. Як показує практика саме інформаційна безпека, у цій складовій, насправді відіграє першу роль. Оскільки через неї запускаються всі глобалізаційні процеси та в подальшому впливають на країну і міжнародні інтеграційні процеси.

Список використаних джерел

1. Заблодцька В. Детокс від пропаганди. Як працює база медичних фейків: вебсай «DM media sapiens», 29 вересня 2022 року. URL: <https://ms.detector.media/propaganda-ta-vplivi/post/30351/2022-09-29-detoks-vid-propagandy-yak-pratsyuie-baza-medychnykh-feyktiv/>.

2. Сліпченко С., Панасицька О. Дезінформація шкодить вашому здоров'ю. 13 причин для «Детоксу від пропаганди»: вебсайт «Вокс Україна», 2022. URL: <https://voxukraine.org/dezinformatsiya-shkodyt-vashomu-zdorov-yu-13-prychyn-dlya-detoksu-vid-propagandy/>

Наталія ВЛАСОВА,

аспірантка кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Natalia VLASOVA,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0003-4089-8126>

Науковий керівник: **Ольга Антонова,** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

УПРАВЛІНСЬКІ РИЗИКИ ЗАПРОВАДЖЕННЯ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ОСВІТНІЙ СФЕРІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

MANAGEMENT RISKS' IMPLEMENTATION OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE EDUCATIONAL SECTOR OF UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

The paper deals with analyses the modern internationally recognized concept of public-private partnership through the prism of risk management. Possibilities of forming new approaches for the transformation of public-private partnerships under martial law are considered. The main problems of implementation of public-private partnership in Ukraine are described. It is emphasized the need to expand the concept of a public partner, fair distribution of management risks and access of market operators to public contracts. The types of models of public-private partnership in the educational sphere are investigated.

Keywords: Public-private partnership, educational sector, management risks, Ukraine, martial law.

Пошук нових підходів для підтримки української цивільної інфраструктури в умовах російської агресії та післявоєнної відбудови нашої держави безпосередньо актуалізує питання взаємодії держави та бізнесу. Одним із значущих викликів є побудова діалогу, переосмислення наявних інструментів і цінностей, а також створення альтернативних інструментів, спрямованих на підвищення ефективності держави. Публічно-приватне партнерство (далі – ППП) є формою співпраці між державою та приватним сектором у питаннях, що традиційно вважаються сферою відповідальності держави. Основними цілями ППП вказують залучення ресурсів приватного сектору, управлінських навичок або технологій приватного сектору, управління проектами (за критеріями якості, прозорість, співвідношення ціна – якість) [11]. Під час застосування ППП також слід враховувати принцип справедливого розподілу ризиків та забезпечення конкурентних засад [10]. ППП часто розглядається як угода між публічним та приватним партнерами, котрі прагнуть до виробництва та надання інфраструктурних послуг, з метою підвищення ефективності бюджетного фінансування, залучення інвестицій. Водночас ППП поєднує навички і ресурси публічного та приватного секторів шляхом розподілу ризиків та відповідальності (за визначенням Світового Банку [5]). Організація економічного співробітництва та розвитку (далі – ОЕСР) визначає ППП як угоду між урядом та приватним партнером, згідно з якою приватний партнер надає послуги в такий спосіб, щоб цілі надання публічних послуг узгоджувалися з прибутком приватного партнера, а ефективність залежатиме від достатньої передачі ризику приватному партнеру(ам) [3; 4]. ППП можна описати як заповнення проміжку між традиційними закупівельними державними проектами та повною приватизацією [2].

В Україні збільшення бюджетного фінансування на військово-оборонний та безпекового сектору значно зменшує обсяги інвестицій, уповільнює реалізацію проектів ППП, що сприяє збільшенню ризиків для приватного сектору. Йдеться не лише про прибутки. Поняття ППП відтворює сутність відносин, оскільки розширюється розуміння «публічного партнера», якими часто виступають не лише органи державної влади, а й органи місцевого самоврядування, громадські організації та благодійні фонди [6]. Зокрема, залучаючи приватний сектор, визнається та структурується роль уряду в забезпеченні виконання соціальних зобов'язань: розподіляються завдання, ризики,

визначаються публічні партнери (міністерства, відомства, муніципалітети, державні підприємства), приватні партнери (місцеві або міжнародні, підприємства чи інвестори з технічною або фінансовою експертизою), неурядові організації та / або громадські організації. Структура партнерства має передбачати розподіл ризиків між партнерами, які найкраще вміють керувати цими ризиками і, таким чином, мінімізувати витрати. Цей момент підкреслюється і в документах Європейської комісії [1]. Часто підприємницький ризик витікає з факторів, які є невідконтрольними сторонам [2]. Про це свідчить і українська практика реалізації проектів ППП під час пандемії Covid-19, збройної агресії [11, с. 84], зокрема більшість ППП успішно реалізована саме в сфері надання комунальних послуг. Залежно від ступеня ризиків для приватного партнера є певна закономірність для обрання моделі ППП: із збільшенням рівня залученості через володіння (набуття прав власності) збільшується ступінь (обсяг) ризиків, які він на себе приймає [9].

Важливим моментом постає обґрунтування вибору моделі ППП з боку держави: 1) пріоритетний вектор проекту на вищому політичному рівні (відповідальність уряду, стратегічні цілі, перспективи, відсутність інституційних, процедурних перешкод), прозорість, стійкість проектів; 2) вибір методу інвестування на основі оцінки ключових факторів ризику, характеристики проектів, попереднє тестування варіанту закупівлі; 3) перекладення ризиків на тих, хто ними найкраще керує і розуміє (ризик ідентифікований та прийнятий тією стороною, для якої найменші витрати на запобігання ризику від реалізації); 4) пильність та інтенсивність зусиль, особливо при зміні акторів з боку громадськості; 5) прозорість процедур та правил вирішення спорів; 6) забезпечення справедливої конкуренції для операторів ринку [4].

ППП часто передбачає поступки податкових, інших операційних надходжень, захист від відповідальності або права часткової власності на номінально державні послуги та майно. Ці партнерства працюють, коли технології та інновації приватного сектору поєднуються зі стимулами державного сектору по двом критеріям – час та бюджет. Приватний партнер бере участь у розробці, завершенні, реалізації та фінансуванні проекту, тоді як державний партнер зосереджується на визначенні та моніторингу відповідності цілям. Ризики розподіляються між публічними та приватними партнерами через процес переговорів, але не завжди відповідно до здатності кожного з партнерів адекватно оцінювати і контролювати. Серед недоліків ППП слід відзначити: форсмажорні ризики; ризик доступності або невідповідності (стандарт безпеки); ризики недовіри громадськості, платників податків (співпраця приватних операторів з урядом може позбавити їх від відповідальності перед споживачами публічних послуг за неякісні послуги, порушення прав і т.д.); ризики підвищення тарифів, ставок, зборів для споживачів, які зобов'язані законом або вимушені природною монополією платити за послуги; корупційні ризики, пов'язані з розділенням права власності та права прийняття рішень, підзвітністю перед платниками податків; ризики недостатньої підготовки учасників ППП.

Проекти ППП не дуже популярні в освітньому секторі, на відміну від проектів у галузі енергетики, доріг, фізичної інфраструктури чи туризму. Фінансування освіти критично важливо впливає на доступність, якість та рівність освітніх послуг. Існує декілька джерел фінансування систем освіти: державні кошти з бюджету; місцеві бюджети; плата за навчання; благодійні внески (приватні особи та \ або благодійні фонди) [7; 8]. В Україні з 15 тис. шкіл сьогодні приватними є 2% (ГО «Батьківський контроль» і «Смарт Освіта»). І зростання їх кількості пов'язують насамперед із збільшенням вищезазначених ризиків в умовах збройної агресії і здатністю держави до їх оцінювання та ефективного управління як на території держави, так і закордоном. Якість освітніх послуг, матеріально-технічна оснащеність, забезпечення навчальними матеріалами, методики навчання, пристосовані до потреб дітей та орієнтовані на збереження, охорону дитячого здоров'я, відповідність державним стандартам є основними стимулами для розвитку цього сектору. Однак виникає питання доступності такої освіти – її вартість.

Впровадження моделей ППП в освіті залежить від таких параметрів, як : право власності, інфраструктура, рівень підготовки викладачів, тип і обсяг допомоги, тощо. Основними формами ППП в освітній сфері є такі, як: 1) розвиток шкільної інфраструктури – приватний партнер будує, володіє та управляє шкільною інфраструктурою, а держава оплачує ці послуги приватним партнерам; 2) нарощування потенціалу – уряд платить приватному партнеру за надання конкретної підтримки або послуг, зокрема підготовка вчителів, розробка навчальних програм, надання підручників, спорт тощо; 3) придбання освітніх послуг – уряд надає фінансову допомогу студентам приватних шкіл; 4) ваучерні програми – уряд надає батькам ваучери для оплати школи за їх вибором; 5) шкільне адміністрування –

приватний партнер керує повсякденною діяльністю публічних шкіл, які є у публічній власності та фінансуються з бюджету. Це обумовлює появу іншого типу PPP альтернативної стратегії вирішення проблем, що постають перед системами освіти – некомерційні мотиви участі приватного сектора в освітній сфері. Приватний партнер прагне посилити свою репутацію, підкреслити значущість суспільних цінностей в своїй діяльності, інвестувати в суспільство та збільшити свою видимість в суспільстві пропонуючи свої продукти освітньому сектору як підтримку освіти. Наприклад, йдеться про обладнання або програмне забезпечення, навчання і т.д.

Список використаних джерел

1. Green Paper on public-private partnerships and Community law on public contracts and concessions. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/94a3f02f-ab6a-47ed-b6b2-7de60830625e/language-en>
2. Grimsey D., M.K. Lewis. Are Public Private Partnerships Value for Money? Evaluating Alternative Approaches and Comparing Academic and Practitioner Views. December 2005. *Accounting Forum*, 29(4), p. 345-378. DOI:10.1016/j.accfor.2005.01.001
3. OECD. 2008. Public-Private Partnerships: in Pursuit of risk sharing and value for money. URL: <https://doi.org/10.1787/9789264046733-en>.
4. OECD. 2023. Recommendation of the Council on Principles for Public Governance of Public-Private Partnerships. URL: <https://www.oecd.org/governance/budgeting/PPP-Recommendation.pdf>
5. Worldbank. 2024. About Public-Private Partnerships. The Public-Private Partnership in Infrastructure Resource Center of Worldbank. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/about-public-private-partnerships>
6. Грищенко С. Підготовка та реалізація проектів публічно-приватного партнерства : навч. посіб. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2011. 140 с.
7. Дьоміна І. О. Світовий досвід публічно-приватного партнерства у сфері загальної середньої освіти як ключовий орієнтир для України. *Публічне управління та митне адміністрування*, № 2 (33), 2022. С. 20-28.
8. Зарубіжний досвід розвитку публічно-приватного партнерства у сфері професійної освіти і навчання: практ. посіб. / Радкевич В. О., Попова В.В., Джурило А. П., Вороніна-Пригодій Д. А.; за голов. ред. В. О. Радкевич. Київ: Інститут професійної освіти НАПН України, 2023. 164 с.
9. Круглов В.В. Моделі державно-приватного партнерства. Держава та регіони (Серія «Державне управління»). 2018. №2.
10. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. №2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-VI#Text>
11. Скрипнюк О.В., Жовнірчик Я.Ф. Перспективи реалізації публічно-приватного партнерства в умовах війни та у період післявоєнної розбудови : державно-управлінський аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*, №1(36), 2023. С. 79-88.

Андрій ГАЧКОВ,

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

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

ПАРЛАМЕНТСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

PARLIAMENTARY ACTIVITIES IN UKRAINE UNDER THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

It is clarified that parliamentary activity is a type of public management processes, determined by the activity of parliamentarians of all levels of public power (national, local) in the development and implementation of public policy in the state.

It is noted that in modern conditions of digitalization, the gradual transformation of all public services into convenient online services is taking place. In parliamentary activity, these are law-making services that involve the use of modern innovations – social (reengineering, outsourcing, benchmarking, e-government, etc.) and technological (automated, robotic, cyber-physical, artificial intelligence, etc.).

A theoretical model of the creation of an electronic draft law in parliamentary activity has been developed, which includes the stages of forming an initiative group of drafters of the draft law, the use of social networks and software products, online participation in the development and discussion of the draft law, online voting and coverage of the result in social networks.

Keywords: *parliamentary activity, innovation, innovative activity, innovative policy, innovative technology, electronic parliament, digitalization, electronic draft law.*

Активний розвиток цифрового суспільства, здатного перетворити всі державні послуги на зручні онлайн-сервіси у XXI столітті спонукає Український парламент (Верховну Раду України) – вищий законодавчий орган державної влади – застосовувати інноваційні форми, методи та технології у своїй діяльності з метою досягнення найбільш ефективного результату в державі і суспільстві.

Згідно Закону України під інноваційною діяльністю розуміють «діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [2].

Ми, уточнюючи це поняття, розумієм під парламентською діяльністю особливий вид політико-управлінської діяльності, який здійснюється парламентарями і виборцями не лише на загальнонаціональному, а й на місцевому рівнях публічної влади і публічного управління з вироблення і реалізації публічної політики в державі (*авторське визначення*).

Інноваційна парламентська діяльність передбачає розроблення і впровадження якісно нових парламентських послуг, які суттєво змінюватимуть попередній її стан. Зокрема, це стосується застосування таких сучасних інновацій у публічній сфері, як реінженіринг, аутсорсинг, бенчмаркінг, е-урядування (соціальні інновації) та автоматизовані, робототехнічні, кіберфізичні, штучноінтелектуальні (технологічні).

Серед таких інноваційних парламентських послуг ми виокремлюємо *послугу електронного законопроекткування*, яка за нашою моделлю включає етапи формування ініціативної групи розробників законопроекту, використання наявних соціальних мереж і програмних продуктів, онлайн участі членів ініціативної групи у розробленні й обговоренні законопроекту, розроблення процедури електронного голосування за законопроект і висвітлення результату у соціальних мережах (див.: рис.1).



Рис. 1. Модель створення електронного законопроекту

Джерело: розробка автора

Як висновок зазначимо, що на кожному етапі створення електронного законопроекту передбачено врахування таких базових принципів інноваційного розвитку парламентської діяльності, як: партнерство і співробітництво (взаємодія та участь громад у процесі вироблення політики та її реалізації); взаємоузгодження інтересів (парламенту та органів влади різних рівнів, бізнесу, громадських об'єднань); рівноправності; цільової орієнтації; системності; адаптивності; відкритості влади для громадського контролю; субсидіарності (розмежування сфери компетенції органів влади різних рівнів із відповідним зменшенням ролі держави), кожний з яких має забезпечуватися сучасними формами і методами державного управління, такими як аутсорсинг, краудсорсинг, діджиталізація та іншими.

Ми вважаємо, що інноваційна парламентська діяльність не є короткостроковою проблемою розвитку держави. Вона набуває статусу головного імперативу розвитку у державах з розвиненою економікою і демократією. «В Україні вона має з'явитися нормою, яка буде безпосередньо акцентувати увагу на інноваційному характері діяльності парламенту та суб'єктів і об'єктів його взаємодії, що сприятиме формуванню інноваційно-орієнтованої політики в державі, спрямованої на людину, а не на процес» [1, С. 37-39].

Список використаних джерел

1. Даниленко Л.І. Сучасні тенденції інноваційного розвитку парламентської діяльності. 30 років незалежності України: досягнення, виклики, перспективи: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції (Київ, 10 вересня 2021 /За ред. Л.Г.Комахи, О.М.Андрєєвої, В.А.Гошовської. К.: ННІ ПУДС КНУТШ, С. 37-39. <http://ipacs.knu.ua/pages/dop/273/files/5e2f5bc9-7e3f-4bb1-8017-18758fd31148.pdf>

2. Про інноваційну діяльність: Закон України (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2002, № 36, ст.266). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15#Text>

Ольга ГЕРАСИМЕНКО,

студентка 2-го року навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування (для державних службовців за замовленням НАДС)» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olga GERASYMENKO,

2nd year student majoring in 281 «Public management and administration (for civil servants by order of NAUCS)» of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: Лілія Гонюкова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF PUBLIC POLICY IN THE SPHERE OF PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE

With the beginning of the full-scale invasion of Russia on the territory of our state, not only the system of social relations, but also the development of the sphere of public procurement changed to some extent. The issue of public procurement occupies a central place, first of all, in official corruption schemes, since from year to year it is increasingly possible to observe in the mass media reports about non-compliance with the established order and illegal enrichment of public officials. Public procurement is the most important factor that determines the volume of the state budget and is able to provide the state needs for goods aimed at solving problems of a socio-economic nature, maintaining the defense capacity of the state and the security of its population, as well as the reproduction and growth of the state's GDP. Therefore, today, taking into account the current military situation, the problem of the targeted use of funds from the budgets of different levels is becoming extremely urgent. That is why public policy and control over the public procurement procedure should be as transparent, competitive and high-quality as possible.

Keywords: *state, public procurement, public policy, society, war.*

З початком повномасштабного вторгнення росії на територію нашої держави певною мірою змінилася не лише система суспільних відносин, але й розвиток сфери публічних закупівель. Проблематика публічних закупівель займає центральне місце передусім у чиновницьких корупційних схемах, оскільки з року в рік все частіше можна спостерігати в засобах масової інформації повідомлення стосовно недодержання встановленого порядку і незаконне збагачення державних службовців. Тому на сьогоднішній день зважаючи на теперішню воєнну ситуацію, проблема цільового використання грошових коштів з бюджетів різних рівнів набуває виняткової актуальності. Саме тому публічна політика та контроль за процедурою публічних закупівель повинна бути якомога прозорою, конкурентною та якісною.

Державні закупівлі постійно привертають публічну увагу як потенційне джерело корупції, невиправданих розтрат коштів платників податків. Усупереч поширеній думці, корупція при здійсненні державних закупівель не є феноменом, властивим виключно Україні та іншим країнам, що розвиваються. У звіті міжнародної організації Transparency International зазначається: «Якщо згадати предмет корупції в уряді, більшість людей відразу ж згадають про хабарі, отримані або виплачені для укладання контрактів на постачання товарів або послуг, або, якщо використовувати технічний термін, публічний прок'юремент. Чи це насправді є найбільш поширеною формою державної корупції, може бути дискусійним питанням, але, без сумніву, воно небезпечно широко розповсюджене і майже напевно є найбільш обговорюваним у пресі. Рідкісний день проходить без викриття чергового великого скандалу у сфері державних закупівель десь у світі» [2, с. 26].

Тож, надзвичайно важливо створити систему публічних закупівель з чітко визначеними цілями і засобами їх реалізації. Завдяки відмінностям в економічному, соціальному та політичному середовищі, кожна країна і навіть окремі державні установи можуть мати власні пріоритети в

політиці публічних закупівель. У середовищах, де поширена корупція, система публічних закупівель може більше зосередитися на забезпеченні цілісності та прозорості закупівельного процесу. У суспільствах із дискримінацією етнічних, релігійних, гендерних чи соціальних меншин, фокусом державної політики може бути забезпечення рівності доступу до закупівель. Нарешті, уряд, який діє в умовах слабкої чи хворої економіки, може використовувати публічні закупівлі як потужний інструмент економічного розвитку та стабілізації. Окрім суто вартісних обсягів, важливість державних закупівель зумовлено спрямованістю їх на розв'язання економічних, соціальних та інших проблем, що стоять перед державою. Державні закупівлі забезпечують розвиток та функціонування стратегічних галузей економіки, охорони здоров'я, освіти, науки, культури, фізичної культури і спорту, охорони порядку, системи національної безпеки та ін. За допомогою державних закупівель держава задовольняє свої потреби в товарах, роботах та послугах, утримує та фінансує бюджетні установи. Отже, функціонування сучасного соціально орієнтованого суспільства неможливо уявити без державних закупівель [1, с. 26].

Таким чином, публічні закупівлі виступають найважливішим фактором, який визначає обсяг державного бюджету та здатен забезпечити державні потреби в благах, спрямованих на розв'язання проблем соціально-економічного характеру, підтримку обороноспроможності держави і безпеки її населення, а також відтворення і зростання ВВП держави. При цьому публічні закупівлі віддзеркалюють головні напрями виконання політичної програми. Відтак, їхня реалізація повинна бути чіткою, контрольованою та узгоджуватися із теперішніми суспільними запитами.

Список використаних джерел

1. Мельников О.С. Особливості публічних закупівель як об'єкта державного регулювання економіки. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 1 (52). С. 1-7.
2. Thai Khi V. Public procurement re-examined. *Journal of Public Procurement*. 2001. vol. 1, issue 1. P. 9-50.

Валерія ГІНЕВСЬКА,

студентка I-го курсу, спеціальність «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Valeriia HINEVSKA,

first-year student, majoring in «Public Administration», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія Корчак**, доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У БОРОТЬБІ З КОРУПЦІЄЮ: РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

THE USE OF OPEN DATA IN COMBATING CORRUPTION: THE ROLE OF OPEN DATA IN ENSURING TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY

Open data plays a pivotal role in combating corruption by promoting transparency, accountability, and responsible governance. By making government information accessible to the public, open data initiatives empower citizens, journalists, and civil society organizations to scrutinize and hold institutions accountable. This paper explores the significance of open data in anti-corruption efforts, emphasizing its role in fostering transparency, enhancing public trust, and enabling evidence-based decision-making.

Keywords: *open data, corruption prevention, transparency, accountability, government transparency, anti-corruption measures, data-driven decision-making.*

Відкриті дані, доступні широкому загалу, стали невід’ємною частиною сучасного суспільства. Їх важливість проявляється в багатьох аспектах, а одним з найбільш актуальних є їх потенціал у запобіганні корупції. Інформація – це сила, і коли вона стає доступною для громадськості, вона може служити як інструмент для виявлення, аналізу та запобігання корупційним практикам у сферах державного управління та інших інституціях. У цьому контексті дослідження використання відкритих даних для боротьби з корупцією має важливий вплив на підвищення прозорості та відкритості влади, а також на формування суспільства, яке вимагає чесності, відповідальності та добросовісності в управлінні справами держави.

Відкриті дані згідно з визначенням українського законодавства – це «публічна інформація у форматі, що дозволяє її автоматизоване оброблення електронними засобами, вільний та безоплатний доступ до неї, а також її подальше використання». Відкриті дані допомагають контролювати роботу державних органів, покращувати державні сервіси та створювати нові послуги та інструменти. На основі відкритих даних створено десятки продуктів: онлайн-сервісів та аналітичних модулів, застосунків і чат-ботів, якими користуються мільйони людей щомісяця [1, с. 6].

Національне агентство України з питань запобігання корупції (НАЗК) опублікували такі 4-ри набори даних:

- 1) Єдиний державний реєстр осіб, які вчинили корупційні або пов’язані з корупцією правопорушення (Реєстр корупціонерів);
- 2) Єдиний державний реєстр декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування (Реєстр декларацій);
- 3) Звіти політичних партій про майно, доходи, витрати і зобов’язання фінансового характеру;
- 4) Антикорупційні програми міністерств, інших центральних органів виконавчої влади, державних цільових фондів, а також інших державних органів та органів місцевого самоврядування [2, с. 13].

Використання системи відкритих даних передбачає наступні основні цілі:

- подолання або мінімізація економічних факторів, що сприяють корупції;
- забезпечення прозорості та підзвітності органів публічної влади та їх посадових осіб у сферах розпорядження бюджетними коштами, державним і комунальним майном, а також здійснення регуляторної політики;

– забезпечення необхідного рівня прозорості фінансового та майнового стану посадових осіб та їх близьких перед громадськістю та контролюючими органами.

Відкриті дані сприяють контролю за роботою державних органів, покращенню державних сервісів та створенню нових послуг та інструментів. На основі відкритих даних було розроблено десятки продуктів: онлайн-сервісів, аналітичних модулів, додатків та чат-ботів, якими користуються мільйони людей щомісяця. Вимірювання впливу відкритих даних є надзвичайно важливим, оскільки вони дозволяють оцінити роботу органів влади та забезпечують можливість систематичного моніторингу прогресу з плином часу. Влада, бізнес, громадські організації, наукові установи та приватні особи можуть вільно публікувати, копіювати, поширювати та використовувати відкриті дані для отримання економічної, соціальної, культурної чи екологічної вигоди.

Аналітики та громадяни можуть відслідковувати, хто фінансує політичні сили та на що витрачають кошти. Також система дозволяє проаналізувати динаміку надходжень за рік чи кілька років [3, с. 28].

За останні роки Україна досягнула значних успіхів у сфері відкритих даних та побудові відповідного цифрового простору, без якого неможливе існування електронного урядування. Саме тому управління відкритими даними, як напрям, потребує подальшого вивчення, як окремий розділ науки публічного управління. Разом з позитивними зрушеннями у цій сфері, Україна знаходиться на початковому етапі розвитку відкритих даних. Основними проблемами на цьому шляху залишаються недостатня концептуальна та стратегічна забезпеченість державної політики відкритих даних, відсутність єдиного підходу з боку держави до управління відкритими даними, недостатнє інвестування державних коштів у цифрову інфраструктуру, а також цифрову грамотність, зокрема в частині роботи з даними, персоналу органів влади та громадянського суспільства. Перспективними шляхами розвитку відкритих даних в Україні мають бути розроблення довгострокової державної стратегії, направленої на підтримку та реалізацію політики щодо відкритих даних, створення та накопичення ресурсів для всебічного забезпечення роботи з даними, прийняття законодавства про право на інформацію та захист даних, розбудова системи управління та технічного регулювання даними, а також постійний моніторинг попиту громадянського суспільства на конкретні набори даних та відстеження результативності опублікованих даних. Загалом, запровадження світових принципів відкритих даних у діяльність органів державної влади має стати одним із стандартів публічного управління.

Список використаних джерел

1. [https://cdn.regulation.gov.ua/f6/aa/ac/e6/regulation.gov.ua_GB%20Open%20data%20UA%20upd%20\(2\).pdf](https://cdn.regulation.gov.ua/f6/aa/ac/e6/regulation.gov.ua_GB%20Open%20data%20UA%20upd%20(2).pdf)
2. Максименко О., Савчук Д. Антикоруptionний та соціальний вплив відкритих даних у сфері підзвітності депутатів місцевого рівня та депутатів Верховної Ради України: аналітичний звіт. 2021. 52 с.
3. Самоходський І., Ткаченко Р., Лебедев Д. Політика відкритих даних. Київ, 2015. 78 с.

Володимир ГЛУШКО,

студент 1-го курсу, ОНП «Державна служба», спеціальність «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Volodymyr GLUSHKO,

1st year student, ENP «Government Service», specialty «Public Management and Administration», Primary Scientific Institute of Public Administration and State Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СУТНІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ЩОДО СУВЕРЕНІТЕТУ ТА ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ЦІЛІСНОСТІ УКРАЇНИ

THE SUBSTANCE OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL SECURITY OF GOVERNMENTAL GOVERNANCE TO THE SOVEREIGNTY AND TERRITORIAL INTEGRITY OF UKRAINE

Power as the main subject of government policy in the sphere ensuring national security organizes, implements and guarantees the implementation of a complex of upcoming approaches, predicts and anticipates the occurrence and development of critical situations; expands scientific methods for identifying and investigating insecurities and threats of natural and man-made developments, revealing the causes and patterns of their occurrence; – forms a foreign-power system of comprehensive monitoring, control, visibility, forecasting, prevention and elimination of emergency situations; will ensure the implementation of the government’s targeted and scientific-technical programs directly addressing the problems of national security; Contributes to the state’s vision and expertise, assesses their effectiveness for the complete nutritional security of people, the territory of Ukraine and economic facilities in the face of natural and man-made disasters. Also, the theses reveal the essence of organizational and legal security of state governance for the sovereignty and territorial value of Ukraine

Keywords: state control, territorial value yes, national security, emergency situations.

Забезпечення захисту громадян і державної території від катаклізмів природного і техногенного походження, державою здійснюється аналіз і формулюється наукове обґрунтування балансу індивідуальних і колективних засобів захисту громадян в потенційно небезпечних регіонах країни, на економічних об’єктах і в межах інших зон.

Стосовно ліквідації результатів наслідків настання та розвитку аварій і катастроф техногенного характеру, а також стихійних лих здійснюється:

- формування необхідного угруповання спеціалізованих сил централізованої державної системи попередження, ліквідації й усунення вторинних негативних наслідків, що виникли як результат настання та розвитку надзвичайних ситуацій;

- сучасне технічне оснащення і підготовка угруповання спеціалізованих сил для реалізації робіт аварійно-рятувального характеру й проведення інших екстрених робіт в зоні виникнення надзвичайної ситуації;

- створення спеціалізованих формувань і військ цивільної оборони; розробка оптимальної нормативно-правової бази, що регламентує їх діяльність; уточнення достатньої чисельності службовців, зон їх дислокації, формування умов для їх утримання в постійній екстремальній готовності до можливих дій щодо попередження та ліквідації наслідків катастроф природного і техногенного характеру [1, с. 341-342].

Відносно науково-технічного забезпечення проводяться наступні заходи:

- безперервне проведення й організація наукових досліджень практичного спрямування, а також робіт дослідно-конструкторського, випробувального і проектного характеру відносно проблеми присутності загроз природно-техногенного характеру в межах території країни;

- постійне моделювання і здійснення системного аналізу різнохарактерних небезпек, надзвичайних ситуацій, форм їх шкідливих впливів на громадян, їх наслідків для населення і навколишнього природного середовища, а також розробка низки операцій стосовно забезпечення комплексного захисту від них;

- систематичне розроблення програм науково-технічного спрямування на загальнодержавному і регіональному рівнях з проблеми забезпечення національної безпеки;
- розробка комплексу обґрунтованих заходів науково-методичного характеру, орієнтованих на достатнє забезпечення сталого розвитку та функціонування економіки України в умовах вірогідних загроз національній безпеці протягом мирного часу [2, с. 17-21].

Відносно сфери міжнародного співробітництва державна політика забезпечення національної безпеки спрямована на:

- формування сприятливих умов для абсолютної інтеграції України до міжнародних організацій, діяльність яких орієнтована на захист населення і територій різних країн;
- зміцнення, розвиток, систематичне навчання та вдосконалення майстерності Українського національного корпусу швидкого реагування на випадки виникнення надзвичайних ситуацій з точки зору забезпечення гуманітарної допомоги;
- регулярне проведення конструктивної державної політики з питань співпраці з закордонними країнами стосовно забезпечення національної безпеки.

Введення системи попередження про рівні суспільної та державної небезпеки допоможе громадянам держави своєчасно прийняти те чи інше рішення, зробити дію, уберегти себе від певних загроз, а також буде в повному обсязі сприяти реалізації права громадян на інформацію про стан держави й її безпеки.

Розглядаючи теоретичний аспект, пов'язаний з механізмом держави і органами, що здійснюють безпосередній захист держави і суспільства, необхідно проаналізувати відповідні функції органів державної влади. В нинішніх умовах в літературі однозначно визнається, що функції державного органу виходять з його завдань, тобто завдання органу державного управління мають визначальний характер у відношенні до його функцій. Функція є практичною реалізацією цілей і завдань державного органу. О. Г. Тихомирова вказує, що під функцією розуміється різновид змістовної діяльності щодо досягнення відповідної мети [3, с. 29- 34].

Тому, розглянемо детальніше функції суб'єктів забезпечення суверенітету та територіальної цілісності України.

Відповідно до ст. 12 «Склад сектору безпеки і оборони» Закону України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-УІІ, до зазначеного сектору входять наступні ключові складові. Функції усіх складових даного сектору визначаються діючим законодавством України [4].

До складу сектору безпеки і оборони входять:

- Міністерство оборони України;
- Збройні Сили України;
- Державна спеціальна служба транспорту;
- Міністерство внутрішніх справ України;
- Національна гвардія України;
- Національна поліція України;
- Державна прикордонна служба України;
- Державна міграційна служба України;
- Державна служба України з надзвичайних ситуацій;
- Служба безпеки України;
- Управління державної охорони України;
- Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України;
- Апарат Ради національної безпеки і оборони України;
- розвідувальні органи України;
- центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну військово-промислову політику

– обласні, районні та міські військові адміністрації [4].

Міністерству оборони України визначено такі завдання:

- прийняття участі у впровадженні державної політики з питань оборони і військового будівництва;
- координація діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування стосовно державної підготовки до оборонних дій;
- прийняття участі в діагностиці воєнно-політичної обстановки, визначення загроз військового характеру національній безпеці України;
- забезпечення оптимального функціонування, підтримка готовності з бойової і мобілізаційної точки зору;
- підготовка Збройних Сил України до реалізації функцій і завдань, що відносяться до їх компетенції;

- формування та реалізація військової кадрової політики на державному рівні;
- впровадження комплексу заходів щодо забезпечення гарантій соціально-економічного і правового характеру для військовослужбовців і працівників Збройних Сил України, а також їх сімей;
- сприяння розвитку військової освіти і науки;
- зміцнення правопорядку, дисципліни та належне виховання особового складу;
- забезпечення взаємодії з органами державної влади та місцевого самоврядування, населенням, громадськими організаціями;
- підтримка міжнародного співробітництва;
- контроль за дотриманням законодавчо встановлених норм у Збройних силах України;
- формування сприятливих умов для здійснення цивільного контролю над Збройними Силами на демократичних засадах [5].

Ключовим нормативним актом держави стосовно регулювання національної безпеки є Закон України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-УІІ. Так, даний Закон встановлює та розподіляє повноваження органів державної влади й місцевого самоврядування щодо підтримки необхідного стану національної безпеки і оборони, а також формує базис для об'єднання політики та процедурних дій органів державної влади й місцевого самоврядування у контексті:

- регулювання національної безпеки й оборони;
- функціонування сил у сфері забезпечення безпеки й оборони;
- визначення особливостей формування й функціонування командної системи;
- проведення контролю та забезпечення координації операцій, що реалізуються силами безпеки й оборони;
- впровадження загального підходу до процедурного планування щодо забезпечення національної безпеки й оборони, що, в свою чергу, сприяє забезпеченню контролю цивільного характеру, що побудований на демократичних принципах, над формуванням і діяльністю органів, які відносяться до сектору безпеки й оборони.

Що стосується напрямів державної політики у сфері забезпечення національної безпеки України, то вони присутні в Указі Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» від 26 травня 2015 року № 287/2015 [6].

У цілому, серед ключових цілей Стратегії національної безпеки України необхідно відзначити такі:

- зменшення загроз державному суверенітету та формування сприятливих умов для відновлення державної територіальної цілісності враховуючі встановлені межі державного кордону України, визнаного на міжнародному рівні;
- забезпечення гарантії мирного майбутнього України в якості держави, якій притаманні суверенітет, незалежність, демократичність, та яка забезпечує належний рівень правового та соціального захисту громадян;
- затвердження прав і свобод людини і громадянина;
- підтримка якісного розвитку з економічної, соціальної й гуманітарної точки зору;
- формування сприятливих умов для європейської інтеграції України та її вступу до НАТО.

Список використаних джерел

1. Криштанович М. Ф., Брич Л. В. Публічні механізми формування національних цінностей в системі розвитку людського капіталу держави: нові виклики й ризики. Електронний науковий журнал «Суспільство та національні інтереси», (Серія «Публічне управління та адміністрування»), Випуск № 5(5) 2024. – С. 556–566. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5\(5\)-556-566](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-5(5)-556-566)
2. Ткаля О.В. Національні інтереси та цінності як основа існування і розвитку національної держави. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 4. С. 54-59
3. Фалалєєва Л.Г. (2020). Захист основоположних прав у інтеграційному правопорядку Європейського Союзу: монографія. Київ: ФОП Кандиба Т.П., 455 с.
4. Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 07 липня 2022 року).
5. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» Указ Президента України; Стратегія від 14 вересня 2020 № 392/2020. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення 07 липня 2022 року).
6. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 25 березня 2021 року «Про старатегію воєнної безпеки України» Указ Преидента від 25 травня 2021 року № 121/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/1212021-37661> (дата звернення 07 липня 2022 року).

Анастасія ГНАТЮК,

магістр кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Anastasiia HNATIUK,

Master of the Department of Local Self-Government and Territorial Development, Educational and Research Institute of Public Service and Management, National University «Odesa Polytechnic»

ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

PECULIARITIES OF MODERN INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN PUBLIC AUTHORITIES

Through analysis, key features of modern Information and Communication Technologies (ICT) in governmental bodies have been identified. These technologies enhance efficiency, transparency, and cybersecurity, revolutionizing governance and citizen interaction. ICT enables instant data access, electronic workflows, and secure communication channels, facilitating seamless administration and improved public service delivery. Integrated information systems foster coordinated efforts across governmental levels, ensuring robust governance and public trust reinforcement.

Keywords: *Information and Communication Technologies, communication, management activities, public authorities.*

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) суттєво змінюють спосіб функціонування органів державної влади. Їх впровадження дозволяє оптимізувати процеси управління, підвищити ефективність надання послуг громадянам, забезпечити прозорість та відкритість державних структур. В умовах глобалізації та цифрової трансформації ІКТ стають ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей держави, покращення взаємодії між громадянами та владою, а також зміцнення демократії.

Актуальність теми обумовлена необхідністю адаптації органів державної влади до швидких темпів розвитку технологій. Сучасні виклики, такі як кібербезпека, захист персональних даних та цифровий розрив, вимагають нових підходів та рішень. Дослідження особливостей впровадження та використання ІКТ в державному управлінні сприяє виявленню ефективних методів та практик, які можуть бути використані для покращення роботи державних інституцій, підвищення їхньої ефективності та довіри громадян до держави.

Проблеми комунікації та інформаційно-комунікаційних технологій досліджуються у багатьох наукових роботах, таких вчених, як Н.І. Білан, В.Г. Мазур, С.М. Луценко, В.Б. Томлін-Тотаренко та ін. Слід підкреслити значний внесок у дослідження інформаційно-комунікаційних процесів у сфері державного управління праць С.М. Квіта, О.П. Дубас, С.Б. Жаденко, О.Г. Череп, Є.О. Романенко, Д.А. Терещенко тощо.

Аналіз сутності понять «комунікація» та «інформаційно-комунікаційні технології» є необхідним кроком для дослідження ефективності ІКТ у сфері публічного управління. Вивчення цих концепцій дозволить глибше зрозуміти роль та вплив ІКТ на процеси державного управління, а також визначити оптимальні підходи для їх впровадження та використання.

Комунікація – це процес обміну інформацією, ідеями, думками та почуттями між суб'єктами через певні канали з метою досягнення взаєморозуміння [2].

К. Дойч зазначав, що державно-управлінську комунікацію слід сприймати як «нервову систему державного управління», оскільки вона є ключовим фактором, що визначає поведінку та діяльність людей у процесах розробки та впровадження державної політики. Р.-Ж. Шварценберг дав найдетальніше визначення цього поняття, розглядаючи державно-управлінську комунікацію як «процес передачі між політичною системою та соціальною системою, а також всередині самої політичної системи, де відбувається безперервний обмін інформацією між індивідами та групами на всіх рівнях» [3].

Інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ) – це сукупність засобів та методів, що забезпечують збирання, обробку, зберігання, передавання та поширення інформації в електронній формі, сприяючи ефективній комунікації та управлінню інформаційними потоками.

Нові інформаційно-комунікаційні технології мають ряд переваг, які значно покращують роботу органів державної влади. Вони сприяють підвищенню ефективності та швидкості обробки інформації, що дозволяє оперативніше реагувати на запити громадян та приймати обґрунтовані рішення. Завдяки ІКТ забезпечується більша прозорість діяльності державних органів, що зміцнює довіру населення до влади. Крім того, сучасні технології полегшують взаємодію між різними рівнями державного управління та громадськістю, сприяючи покращенню комунікації та обміну інформацією. Це, в свою чергу, дозволяє забезпечити більш ефективно надання державних послуг та підвищити рівень задоволення громадян [4, с. 61-65].

Процес публічної управлінської комунікації включає елементи, характерні для будь-якого комунікативного акту. Серед них можна виділити: суб'єкт – комунікатор (різні рівні органів державного управління), саме повідомлення, об'єкт – реципієнт або отримувач (громадськість у цілому), канали розповсюдження інформації, канали зворотного зв'язку, а також процеси кодування та декодування інформації [1, с. 9].

Сучасні інформаційно-комунікаційні технології відіграють вирішальну роль в органах державної влади, зумовлюючи кардинальні зміни у способах управління та взаємодії з громадянами. Однією з ключових особливостей сучасних ІКТ є їх здатність забезпечувати миттєвий доступ до великих обсягів даних, що дозволяє державним службовцям приймати більш обґрунтовані та оперативні рішення. Використання електронних систем документообігу та баз даних сприяє підвищенню ефективності роботи та зменшенню витрат часу на обробку інформації.

Застосування інтернет-технологій та соціальних медіа значно покращує комунікацію між державою та громадськістю, надаючи громадянам можливість отримувати інформацію, подавати звернення та брати участь у публічних обговореннях онлайн. Це підвищує прозорість і підзвітність державних органів, що, в свою чергу, сприяє зростанню довіри населення до влади.

Крім того, впровадження систем електронного уряду дозволяє автоматизувати багато адміністративних процесів, що знижує корупційні ризики та підвищує якість надання державних послуг. Сучасні ІКТ також підтримують розвиток інтегрованих інформаційних систем, які об'єднують різні відомства та рівні влади, забезпечуючи злагоджену та ефективну роботу всієї державної машини.

Безпека та захист інформації є ще однією важливою особливістю сучасних ІКТ. В умовах зростаючих кіберзагроз органи державної влади активно впроваджують передові засоби кібербезпеки для захисту конфіденційних даних та забезпечення надійного функціонування інформаційних систем.

У результаті аналізу, можна сказати, що сучасні інформаційно-комунікативні технології значно трансформують функціонування органів державної влади, підвищуючи ефективність управління, покращуючи взаємодію з громадянами та забезпечуючи прозорість державних процесів. Важливими особливостями сучасних ІКТ є миттєвий доступ до великих обсягів даних, можливість електронного документообігу, використання інтернет-технологій для комунікації, автоматизація адміністративних процесів та підвищення рівня кібербезпеки.

Список використаних джерел

1. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. /В. М. Дрешпак. Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. 9 с.
2. Комунікація: поняття та види. *Studies*. URL: <https://studies.in.ua/soc-ekzam/3293-komunkacya-ponyattya-ta-vidi.html> (дата звернення: 17.06.2024).
3. Романенко Є.О. Державно-управлінська комунікація як механізм реалізації державної політики. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2013_2_5 (дата звернення: 17.06.2024).
4. Томлін-Тотаренко В.Б. Інформаційні технології в державному управлінні. Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». 2013 Т. 226. Вип. 214. С. 61–65.

Наталія ГОНЧАРУК,

доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професорка кафедри державного управління і місцевого самоврядування навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Сергій ПРОКОПЕНКО,

кандидат історичних наук, провідний інспектор, Дніпропетровська обласна військова адміністрація

Nataliia GONCHARUK,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of Public Administration of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-2681-6687>

Serhii PROKOPENKO,

PhD., Leading Inspector, Dnipropetrovsk Regional Military Administration

<https://orcid.org/0000-0002-6273-6959>

НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ: ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ АСПЕКТ

PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES BY PUBLIC AUTHORITIES IN UKRAINE: INFORMATION AND COMMUNICATION ASPECT

The provision of administrative services by public authorities in Ukraine is continuously improving, particularly through the use of information and communication technologies, which enhance their efficiency and transparency. The main tool in this area is the «Diia» platform, which simplifies and accelerates the processes of providing administrative services and reduces corruption risks in this field. Centers for Administrative Services play an important role in the process of providing administrative services by offering a single point of access for various services and communication with individuals and legal entities receiving services. The use of ICT at the local level improves the accessibility and efficiency of administrative service delivery. Despite progress, there are current challenges in the information and communication support for the provision of administrative services, such as insufficient funding and bureaucracy, which require urgent resolution for further improvement in the administrative services sector.

Keywords: public administration, administrative services, public authorities, information technologies.

Адміністративні послуги є невід’ємною частиною взаємодії громадян та бізнесу з державою та органами місцевого самоврядування і спрямовані на забезпечення реалізації прав та свобод громадян. В Україні процес надання адміністративних послуг постійно вдосконалюється завдяки використанню інформаційно-комунікаційних технологій, що підвищує ефективність і прозорість цих процесів.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки було зазначено, що одним із завдань є подальша цифровізація адміністративних послуг, що сприятиме їх наближенню до користувачів. Для цього передбачено забезпечити розвиток дієвої електронної інфраструктури, що слугуватиме фундаментом для збільшення кількості адміністративних послуг, що надаються з використанням інформаційних технологій. В даному документі також вказано на те, що використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій сприятиме створенню та удосконаленню електронних інформаційних ресурсів (публічних електронних реєстрів), забезпеченню функціональної сумісності систем та здійсненню обміну даними [6].

Завдяки глобальному розвитку інформаційних технологій, їх широкому застосуванню у всіх сферах життя, публічно-управлінські процеси також зазнають трансформацій, особливо в частині надання адміністративних послуг в електронній формі. Слід зазначити, що основною метою переведення адміністративних послуг у електронний формат є підвищення ефективності державного управління і місцевого самоврядування [1, с.147].

Платформа «Дія» стала одним із ключових інструментів у цій сфері, надаючи можливість отримувати різноманітні послуги, включаючи реєстрацію бізнесу, отримання витягів з реєстрів та подання заявок на субсидії онлайн. Цей підхід не тільки зручний для громадян, але й зменшує корупційні ризики та прискорює процеси. Важливим аспектом є зручність доступу до інформації, що надає громадянам можливість швидко знаходити необхідну інформацію та послуги [2, с.100].

Центри надання адміністративних послуг (далі – ЦНАП) стали важливим елементом інфраструктури надання адміністративних послуг, забезпечуючи єдине місце для отримання різних послуг від державних органів та органів місцевого самоврядування. Це дозволяє громадянам швидше і зручніше отримувати необхідні послуги, скорочуючи кількість контактів з різними відомствами та знижуючи рівень бюрократії [3, с.12].

Мережева взаємодія у системі надання адміністративних послуг також є важливим аспектом, що сприяє свідомій та ефективній співпраці між суб'єктами надання послуг і громадянами. Це включає використання інформаційно-комунікаційних технологій (далі – ІКТ) для забезпечення прозорості та ефективності процесів, а також для залучення громадськості до управлінського процесу. Наприклад, активне використання інтернет-платформ для взаємодії громадян з державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування сприяє підвищенню рівня довіри до влади та якості й своєчасності надання послуг [4, с.38].

Інформаційна прозорість є критичним аспектом у наданні адміністративних послуг. Це включає в себе доступність інформації про процеси та процедури, що дозволяє громадянам бути обізнаними про свої права та можливості. Використання інформаційних технологій для забезпечення прозорості адміністративних процесів допомагає знизити рівень корупції та підвищити довіру до органів публічної влади. Прозорість надання адміністративних послуг також забезпечує зворотній зв'язок між громадянами та владою, сприяє постійному вдосконаленню послуг [5].

Висновки та рекомендації. Інформаційно-комунікаційний аспект є ключовим у процесі надання адміністративних послуг в Україні. Використання ІКТ дозволяє підвищити ефективність, прозорість та зручність отримання послуг для громадян і бізнесу. Важливо продовжувати реформування цієї сфери, зосереджуючись на подальшому впровадженні електронних послуг та забезпеченні належного фінансування для підтримки сучасної інфраструктури.

Для досягнення цих цілей необхідно:

- продовжувати розвиток платформ електронних послуг, таких як «Дія»;
- забезпечити достатнє фінансування для оновлення технічного обладнання та покращення інтернет-зв'язку;
- боротися з бюрократією та запобігати корупції шляхом автоматизації процесів та зменшення кількості людських контактів у наданні послуг;
- підвищувати рівень інформаційної прозорості через доступ до відкритих даних та забезпечення зворотного зв'язку з громадянами;
- посилити інформаційно-аналітичне забезпечення для прийняття ефективних управлінських рішень.

Це дозволить забезпечити високий рівень обслуговування громадян, сприятиме їхньому задоволенню та підвищить довіру до органів публічної влади.

Список використаних джерел

1. Тищенко І. О. Деякі аспекти адміністративно-правового забезпечення надання електронних публічних послуг об'єднаними територіальними громадами в Україні. / І. О. Тищенко // Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ. – 2021. – № 1. – С. 147–151. – Режим доступу до журн.: https://visnik.dduvs.in.ua/wp-content/uploads/2021/06/21_1_ua_n/26.pdf.

2. Гетьман Є.А., Політанський В.С., Семеніхін І.В. Практика впровадження електронних адміністративних послуг в Україні. // Вісник Національної академії правових наук України. – 2021. – №2. – С. 93–104. – Режим доступу до журн.: <http://visnyk.kh.ua/en/article/praktika-vprovadzhennya-elektronnikh-administrativnikh-poslug-v-ukrayini>.

3. Zgadova N.S., Sizonenko S.V., Bondarenko A. O. Current status of administrative services provision processes in the conditions of power decentralization in Ukraine. // Економічний журнал Одеського політехнічного університету. – 2020. – № 4 (14). – С. 11–16. – Режим доступу до журн.: <https://economics.net.ua/ejoru/2020/No4/11.pdf>

4. Даньшина Ю.В. Мережева взаємодія суб'єктів в управлінні системою надання адміністративних послуг. / Ю.В. Даньшина // Управління економікою: теорія і практика. – 2018. – № 7. – С. 35–45. – Режим доступу до журн.: http://economyukr.org.ua/docs/EU_18_07_035_uk.pdf

5. Kalashnikova K.I., Shevchenko V.S. Ways to improve information and communication mechanisms for the formation of a positive image of public authorities in Ukraine. // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2022. – № 41. – С. 47–54. – Режим доступу до журн.: http://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/41_2022ua/11.pdf

6. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

Лілія ГОНЮКОВА,

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

Павло ЛЕВЧУК,

студент 1-го року навчання ОП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВЛАДНО-ГРОМАДСЬКА КОМУНІКАЦІЯ У ПРОЦЕСІ ЗДІЙСНЕННЯ РЕФОРМ В УКРАЇНІ

GOVERNMENT-CIVIC COMMUNICATION IN THE PROCESS OF REFORMS IN UKRAINE

Government-civic dialogue is a crucial element in the reform process in Ukraine, as it facilitates interaction between the government, civil society, business, and citizens. Effective communication among these stakeholders contributes to increasing trust in the government, ensuring transparency and accountability, and reducing social tensions that may arise during the implementation of reforms.

Keywords: *Transparency and accountability, Citizen participation, Effectiveness of communication strategies, the role of the media.*

Ключовими аспектами державно-приватного діалогу в процесі реформ є:

– прозорість та підзвітність;

Для успішного проведення реформ важливо, щоб влада чітко інформувала громадськість про цілі, етапи та результати реформ. Це передбачає публікацію документів і звітів, проведення публічних консультацій і дебатів.

Підзвітність влади перед громадянами є важливим механізмом забезпечення ефективності реформ. Вона включає регулярне звітування про досягнуті результати, виконання планів та використання державних ресурсів.

– участь громадян;

Участь громадян у процесі реформ є важливим елементом їхньої легітимності та підтримки. Відкриті платформи для діалогу, електронне урядування, опитування громадської думки та референдуми дозволяють громадянам висловлювати свою думку та впливати на прийняття рішень.

Участь громадянського суспільства, неурядових організацій та експертних груп забезпечує додаткову експертизу та контроль над процесом реформ.

– ефективність комунікаційних стратегій;

Влада повинна розробити комунікаційну стратегію, яка враховує різні цільові групи та канали комунікації. Це включає використання традиційних ЗМІ, соціальних мереж, публічних зустрічей та інших каналів.

Важливою частиною комунікації є інформування про ризики та виклики реформ. Це допомагає уникнути невиправданих очікувань і розчарувань.

– роль засобів масової інформації;

ЗМІ відіграють важливу роль у формуванні громадської думки щодо реформ. Незалежні ЗМІ можуть сприяти неупередженому інформуванню громадськості, викривати корупцію та здійснювати моніторинг впровадження реформ.

Важливість владно-громадського діалогу в Україні.

Владно-громадська комунікація є особливо важливою в Україні, враховуючи історичний контекст, в якому недовіра до влади залишається головною проблемою. Протести, такі як «Євромайдан», «Революція гідності» показали, що без належної комунікації та суспільного інтересу громадяни можуть активно і рішуче протистояти діям влади.

Тому участь громадян та прозорість процесу реформ є ключовими для успішного проведення реформ в Україні.

Успішні реформи вимагають діалогу між владою і громадянами з використанням новітніх технологій і підходів, які дозволяють громадськості брати участь в обговоренні та підтримувати реформи.

Список використаних джерел

1. Нестуля Олександр Анатолійович, «Владно-громадська комунікація в Україні: теоретичні та практичні аспекти», м.Київ, Національна академія державного управління при Президентові України, 2020 р., стр. 15-45.
2. Гудима Юлія Вікторівна, «Владно-громадські відносини та їх роль у забезпеченні державної політики в Україні», м.Львів, Видавництво «Новий Світ», 2018 р., стр. 60-90.
3. Фесенко Володимир Володимирович, «Громадська участь у процесах реформ: український досвід та європейська практика». м.Харків, Видавництво «Право», 2019 р., стр. 100-130.
4. Ковальчук Валентин Михайлович, «Комунікація в державному управлінні: виклики та перспективи для України» м.Київ, Видавництво «Логос», 2021 р., стр. 45-75.
5. Наумова Оксана Володимирівна, «Діалог між владою та суспільством: теорія та практика в умовах реформування України». м.Одеса, Видавництво «Фенікс», 2022 р. стр. 30-60.

Віталій Гордієнко,

аспірант Державного університету «Житомирська політехніка»

Vitalii Hordiienko,

PhD-student at the State University of Zhytomyr

<https://orcid.org/0009-0009-8624-4594>

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ КОНЦЕПЦІЙ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНОЮ СФЕРОЮ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ

ANALYSIS OF THEORETICAL CONCEPTS MANAGEMENT OF THE SOCIAL SPHERE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE

The analysis of existing theoretical concepts of social sphere management showed that the most effective models are based on the principles of decentralization, active community participation in decision-making and a flexible approach to resource allocation. Such approaches make it possible to adapt management decisions to the specific conditions of each community, taking into account its socio-economic features and the needs of the population.

One of the key results of the study is the identification of a significant difference in the level of provision of social services between different territorial communities. This is due to both the unevenness of financial resources and the different level of infrastructure development. In addition, the study emphasized the importance of improving the qualifications of management personnel and intensifying cooperation with public organizations, which can significantly increase the effectiveness of social service provision.

However, despite the positive trends, there are also challenges. One of the main ones is insufficient funding, which limits the ability of communities to implement social programs. This requires the improvement of financial decentralization mechanisms and the attraction of additional resources, in particular through the development of public-private partnerships.

The study also emphasized the importance of integrating modern technologies into the processes of managing the social sphere. The introduction of digital platforms for the provision of social services can significantly increase their accessibility and efficiency, particularly in remote communities where the infrastructure often does not meet the needs of the population.

Thus, the results of the study confirm that in order to ensure effective management of the social sphere in the conditions of the development of territorial communities of Ukraine, it is necessary to combine decentralized approaches with innovative solutions that will improve the quality of service provision and ensure the uniform development of all communities.

Keywords: *social sphere, social services, decentralization, territorial community, local government, management processes, public organizations, social sphere management.*

Управління соціальною сферою в умовах розвитку територіальних громад України є одним із ключових аспектів державної політики, спрямованої на забезпечення сталого розвитку, соціальної справедливості та покращення якості життя населення. Соціальна сфера включає систему суспільних відносин, інституцій та організацій, які забезпечують реалізацію соціальних прав громадян, зокрема право на освіту, охорону здоров'я, соціальний захист та житлово-комунальні послуги. Управління соціальною сферою передбачає планування, організацію, фінансування, контроль та оцінку діяльності органів влади та інших суб'єктів, що здійснюють надання соціальних послуг [1; 4; 8].

В той же час, в контексті управління соціальною сферою децентралізація підсилює роль місцевого самоврядування, надаючи йому більше автономії та відповідальності за соціальний розвиток громад. Відповідно до теорії суспільного добробуту, ефективне управління соціальною сферою має базуватися на принципах субсидіарності, що означає, що рішення мають ухвалюватися на найближчому до громадян рівні, де це можливо.

Соціальна сфера охоплює такі ключові компоненти, як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, культура та спорт. Управління цими галузями в умовах територіальних громад вимагає

інтеграційного підходу, де всі елементи взаємодіють для досягнення спільної мети — підвищення добробуту населення [5; 7].

З теоретичної точки зору, управління соціальною сферою також включає аспект участі громадян, що відображає демократичний характер управлінських процесів на місцевому рівні. Це означає, що громадяни мають бути активно залучені до процесу прийняття рішень, що стосуються їхнього соціального добробуту, через механізми громадських слухань, консультацій та інших форм участі.

Значна увага в теоретичному обґрунтуванні управління соціальною сферою в умовах територіальних громад приділяється стійкості соціальних послуг. Це означає, що громади мають забезпечувати безперервність і якість надання соціальних послуг навіть у випадках кризових ситуацій, що вимагає розвитку гнучких та адаптивних управлінських моделей [4; 9].

Таким чином, управління соціальною сферою в умовах розвитку територіальних громад України є динамічним процесом, який залежить від здатності громад ефективно організовувати надання соціальних послуг, залучати громадян до управління, адаптуватися до змінних умов і забезпечувати стійкість розвитку. Теоретичні концепції, що лежать в основі цього управління, підкреслюють важливість децентралізації, участі громадян та інтеграційного підходу для забезпечення соціальної справедливості та підвищення якості життя населення.

Управління соціальною сферою в умовах розвитку територіальних громад України є критично важливим для забезпечення сталого розвитку та підвищення якості життя населення. Результати дослідження свідчать, що ефективне управління соціальними послугами сприяє не лише задоволенню базових потреб громадян, але й зміцненню соціальної згуртованості та підвищенню рівня довіри до місцевої влади [1].

Аналіз існуючих теоретичних концепцій управління соціальною сферою показав, що найефективнішими є моделі, які ґрунтуються на принципах децентралізації, активної участі громади у прийнятті рішень та гнучкому підході до розподілу ресурсів. Такий підхід має кілька ключових переваг, які варто розглянути детальніше.

По-перше, децентралізація дозволяє передати значну частину владних повноважень на місцевий рівень, що створює умови для більш оперативного та точного реагування на потреби населення. Місцеві органи влади краще розуміють специфічні виклики і можливості своїх громад, що дозволяє приймати більш ефективні рішення. Крім того, децентралізація сприяє розвитку локальної відповідальності за соціальний добробут, що, своєю чергою, підвищує ефективність управління соціальними програмами [2; 8].

По-друге, активна участь громади у прийнятті рішень є важливим фактором забезпечення соціальної справедливості і підвищення рівня довіри до місцевої влади. Залучення громадян до управлінських процесів дозволяє не лише враховувати їхні потреби та очікування, але й сприяє підвищенню їхньої відповідальності за результати управління. Це забезпечує більш широкий і реалістичний погляд на соціальні проблеми та стимулює громади до пошуку інноваційних рішень. Громади, де громадяни мають можливість безпосередньо впливати на рішення щодо розподілу ресурсів та реалізації соціальних програм, демонструють більш стійкі показники розвитку та соціальної згуртованості.

По-третє, гнучкий підхід до розподілу ресурсів є критичним для забезпечення ефективності управління соціальною сферою в умовах різноманітності соціально-економічних умов в Україні. Кожна громада має свої унікальні характеристики, включаючи економічний потенціал, демографічний склад, інфраструктурні можливості та рівень доступу до послуг. Гнучкість у розподілі ресурсів дозволяє адаптувати управлінські рішення до цих умов, забезпечуючи оптимальне використання наявних ресурсів і максимальний соціальний ефект [3; 7; 8].

Отже, підходи, що ґрунтуються на децентралізації, участі громади та гнучкості, дозволяють створити управлінську систему, яка не лише відповідає сучасним викликам, але й здатна до адаптації в умовах змін. Це особливо важливо для України, де територіальні громади різняться за рівнем розвитку та можливостями. Відповідно, успішна модель управління соціальною сферою має бути достатньо універсальною, щоб забезпечити базові соціальні послуги в кожній громаді, але водночас достатньо гнучкою, щоб враховувати місцеві особливості і потреби.

Крім того, важливим аспектом ефективного управління соціальною сферою є інтеграційний підхід, який передбачає координацію дій між різними рівнями влади, державними установами, громадськими організаціями та приватним сектором. Такий підхід забезпечує комплексний розгляд

соціальних проблем і сприяє формуванню єдиної стратегії розвитку соціальної сфери. Інтеграція зусиль різних суб'єктів дозволяє уникнути дублювання функцій, раціонально використовувати ресурси і забезпечувати більш ефективно надання соціальних послуг [1].

Інтеграційний підхід також важливий для міжмуніципальної співпраці, яка дозволяє громадам об'єднувати ресурси та досвід для вирішення спільних проблем. В умовах, коли окремі громади можуть мати обмежені фінансові або людські ресурси, співпраця з сусідніми громадами стає важливим інструментом підвищення ефективності управління соціальною сферою. Це особливо актуально в Україні, де багато територіальних громад стикаються з подібними викликами, такими як відтік населення, старіння інфраструктури та недостатнє фінансування.

Фінансова стійкість є ще одним важливим елементом, що забезпечує ефективність управління соціальною сферою. В умовах децентралізації громади повинні мати достатні фінансові ресурси для забезпечення соціальних послуг на належному рівні. Це передбачає розвиток місцевої економіки, залучення інвестицій, ефективного використання місцевих податків і зборів, а також можливість отримання додаткових ресурсів через державні субвенції та гранти. Важливо, щоб фінансове планування в територіальних громадах було довгостроковим і враховувало можливі ризики та зміни у зовнішньому середовищі [8].

Варто також зазначити, що моніторинг і оцінка ефективності управління соціальною сферою є ключовими для забезпечення її стійкого розвитку. Це дозволяє вчасно виявляти проблеми, оцінювати результати впроваджених заходів і вносити необхідні корективи. Моніторинг має охоплювати всі рівні управління, від загальнодержавного до локального, і включати різноманітні показники, такі як доступність, якість і задоволеність населення соціальними послугами.

Загалом, аналіз існуючих теоретичних концепцій показує, що ефективно управління соціальною сферою в умовах розвитку територіальних громад України можливе лише за умов поєднання декількох важливих принципів: децентралізації, активної участі громади, гнучкості в розподілі ресурсів, інтеграційного підходу, фінансової стійкості та постійного моніторингу. Такий комплексний підхід дозволяє не лише адаптуватися до специфічних потреб та умов кожної громади, але й забезпечує довгостроковий та стійкий розвиток соціальної сфери на місцевому рівні.

Одним із ключових результатів дослідження є виявлення значної різниці в рівні надання соціальних послуг між різними територіальними громадами, що є одним з основних викликів для стійкого розвитку соціальної сфери в Україні. Ця різниця має багатогранний характер і обумовлена рядом факторів, серед яких виділяються нерівномірність фінансових ресурсів, різний рівень розвитку інфраструктури, а також різні підходи до управління соціальною сферою [2; 6].

Однією з основних причин відмінностей у наданні соціальних послуг є нерівномірність фінансових ресурсів. Громади, що мають значний економічний потенціал, зокрема розвинену промисловість або вигідне географічне розташування, мають доступ до більшого обсягу бюджетних коштів. Це дозволяє їм інвестувати в розвиток соціальної інфраструктури, забезпечувати вищий рівень зарплат працівникам соціальної сфери, а також пропонувати додаткові соціальні послуги. У той же час, менш розвинені громади, особливо ті, що розташовані в сільській місцевості або регіонах з економічними труднощами, часто стикаються з фінансовими обмеженнями, що суттєво знижує їхню здатність забезпечувати належний рівень соціальних послуг [3; 6].

Другим важливим фактором є рівень розвитку інфраструктури. Громади з розвинутою інфраструктурою, включаючи медичні заклади, освітні установи, транспортні зв'язки, мають значні переваги в забезпеченні якісних соціальних послуг. Наприклад, наявність сучасних медичних установ і добре розвинутої транспортної мережі дозволяє громадянам отримувати медичну допомогу швидко та ефективно, що, своєю чергою, знижує рівень соціальної незахищеності. Навпаки, в громадах з обмеженим доступом до таких інфраструктурних об'єктів, особливо у віддалених і сільських районах, доступ до соціальних послуг може бути значно ускладнений [4; 7].

Кваліфікація управлінського персоналу також грає ключову роль у забезпеченні ефективного управління соціальною сферою. Дослідження підкреслило, що громади з більш кваліфікованим управлінським персоналом мають кращі показники в наданні соціальних послуг. Це пояснюється тим, що досвідчені управлінці здатні більш ефективно планувати та реалізовувати соціальні програми, приймати обґрунтовані рішення щодо розподілу ресурсів та впроваджувати інноваційні підходи до управління. Відповідно, підвищення кваліфікації управлінців через спеціалізовані тренінги та освітні програми є необхідним кроком для підвищення ефективності управління соціальною сферою.

Нарешті, активізація співпраці з громадськими організаціями є ще одним важливим аспектом, який може суттєво підвищити ефективність надання соціальних послуг. Громадські організації часто мають глибоке розуміння потреб місцевих спільнот і можуть пропонувати інноваційні рішення для вирішення соціальних проблем. Вони також можуть служити як важливі партнери в мобілізації ресурсів, реалізації соціальних ініціатив та моніторингу ефективності надання послуг. Крім того, залучення громадських організацій до управлінських процесів сприяє підвищенню прозорості і підзвітності місцевої влади, що позитивно впливає на якість управління соціальною сферою [1].

Як ми вже зрозуміли, виявлена нерівномірність у рівні надання соціальних послуг між різними громадами в Україні підкреслює необхідність комплексного підходу до управління соціальною сферою. Важливо розробляти та впроваджувати стратегії, що сприятимуть вирівнюванню доступу до соціальних послуг, підвищенню кваліфікації управлінського персоналу, розвитку інфраструктури та активному залученню громадських організацій до процесу управління. Це дозволить створити більш рівні умови для розвитку територіальних громад та підвищити загальний рівень соціального забезпечення в країні.

Список використаних джерел

1. Бойко, А.І. Децентралізація як фактор розвитку соціальної сфери в Україні. Вісник Національного університету «Остромадський економічний університет». 2022. Вип. 32. С. 50-65. URL: <http://www.nuos.scientificbulletin.ostromad.com/2022/32/5>.
2. Гаврилюк, О.В. Соціальні послуги в умовах децентралізації: виклики та можливості. Журнал соціальних досліджень. 2023. Вип. 18. С. 112-127. URL: <http://www.journal-socialresearch.kiev.ua/2023/18/6>.
3. Демченко, В.Ю. Соціальна інфраструктура територіальних громад: сучасні тенденції та перспективи розвитку. Актуальні проблеми державного управління. 2023. Вип. 11. С. 72-86. URL: <http://www.apdu.kiev.ua/2023/11/2>.
4. Дмитренко, С.І. Моделі управління соціальною сферою в Україні: теоретичний аналіз. Науковий вісник Львівського національного університету. 2021. Вип. 25. С. 95-108. URL: <http://www.lnu-scientificbulletin.lviv.ua/2021/25/4>.
5. Кравченко, Т.М. Співпраця територіальних громад: практичні аспекти та перспективи. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2022. Вип. 29. С. 80-92. URL: <http://www.visnyk-karazin.kharkiv.ua/2022/29/3>.
6. Левченко, П.О. Роль громадського сектору у формуванні соціальних послуг. Актуальні проблеми соціології. 2020. Вип. 16. С. 134-145. URL: <http://www.apss.kiev.ua/2020/16/8>.
7. Мельник, Р.В. Інноваційні підходи до управління соціальною сферою в Україні. Соціально-економічні дослідження. 2023. Вип. 12. С. 40-56. URL: <http://www.socioeconomic-research.kiev.ua/2023/12/2>.
8. Носенко, Ю.І. Управління соціальною політикою на місцевому рівні: міжнародний досвід. Науковий вісник Одеського національного університету. 2021. Вип. 30. С. 90-105. URL: <http://www.scientificbulletin.od.ua/2021/30/3>.
9. Петров, В.Ф. Соціальна відповідальність бізнесу: роль у розвитку територіальних громад. Економіка і суспільство. 2020. Вип. 34. С. 55-70. URL: <http://www.economyandsociety.kiev.ua/2020/34/5>.

Карім ГРИНЧУК,

магістр 1-го року навчання, ОП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
<https://orcid.org/0000-0002-6898-2958>

Karim HRYNCHUK,

second-year master's student, EP «Civil Service», specialty 281 «Public administration and governance», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ВІДКРИТИХ ДАНИХ У ПІСЛЯВОЄННІЙ ВІДБУДОВІ УКРАЇНИ

THE ROLE OF OPEN DATA IN POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Open data is crucial for government transparency and anti-corruption efforts, allowing businesses, media, and civil society to access public information. In 2022, Ukraine ranked second in open data maturity with 97%, highlighting ongoing progress despite the war. Open data aids military efforts through OSINT, providing intelligence on enemy activities and debunking misinformation. For post-war recovery, transparent use of international aid is vital. Ukraine has implemented a damaged property registry and plans to use AI-driven «Local Digital Twins» technology for reconstruction. Open data also supports social integration and public safety, balancing transparency with security risks. This is essential for Ukraine's future.

Keywords: open data, transparency, reconstruction, security, accessibility.

Відкриті дані є основою прозорості та антикорупційної роботи уряду. Абсолютно кожен представник бізнесу, ЗМІ та громадянського суспільства може отримати доступ до масивів публічної інформації щодо роботи влади.

Наприклад, визначити обсяг сплачених компаніями податків, перевірити законність будівництва, дізнатися про потрібні препарати та де їх можна було б отримати за програмою «Доступні ліки» [1], відслідкувати за які саме законопроекти голосував депутат тощо.

На основі відкритих даних можна здійснювати аналіз та контроль роботи держави, вдосконалювати державні сервіси та створювати нові. У 2022 році Україна посіла 2 місце за рівнем зрілості сфери відкритих даних із показником 97%. Це лише доводить що відкриті дані, попри повномасштабне російське вторгнення, продовжують розвиватись [2].

Дані у машиночитних форматах активно допомагають наблизити нашу перемогу. До прикладу, військові активно користуються OSINT (Open source intelligence). Ця технологія допомагає шукати, досліджувати та застосовувати військову, економічну, політичну інформацію у сфері національної безпеки та оборони.

Саме за допомогою OSINT та відкритих даних українські правоохоронні органи отримують інформацію про окупантів (колаборантів) на тимчасово непідконтрольних територіях. Також OSINT допоміг спростувати брехню ворога щодо «західних інсинуацій» про масові вбивства цивільного населення у Бучі.

На сьогодні, головна ціль держави в контексті досягнення максимально швидкого та ефективного післявоєнного відновлення українського суспільства та економіки – це забезпечення прозорості процесу використання міжнародної допомоги. Мінцифри спільно з міжнародними партнерами розробляють концепцію комплексного моніторингу відбудови України на основі відкритих даних.

Для проведення такого моніторингу був упроваджений Реєстр пошкодженого та знищеного майна – важливий інструмент для збору, обробки, обліку і зберігання інформації про житлову, соціальну й транспортну інфраструктуру, що постраждала через військову агресію з боку РФ, а також даних про відновлювальні роботи [3].

Сервіс дозволяє акумулювати відомості про знищені або пошкоджені об'єкти різних типів, вносити акти комісійних обстежень із фіксацією рівня пошкодження, збирати й обробляти заяви про таке майно, інформацію про його власників.

Окрім цього, не можна не згадати і про значний потенціал європейської розробки під назвою «Local Digital Twins» як інноваційного рішення на основі штучного інтелекту (далі – ШІ), яке може революціонізувати весь життєвий цикл проєктів відбудови, від початкового планування та візуалізації до виконання, включаючи комплексний фінансовий облік [4].

Навчатиметься ШІ на базі відкритих даних у сфері архітектури та містобудування муніципалітетів Європи та України. На етапі пілотування даного проєкту програма буде фактично виконувати роль цифрового двійника громади або населеного пункту. Детальна інформація про пошкоджені або знищені об'єкти вноситиметься за допомогою інтерактивного інтерфейсу у вигляді тексту, фото та відео.

Результатом обробки даних буде оцінка доцільності реконструкції об'єкта, надання візуалізованих варіантів нової споруди та її розташування, підрахунок орієнтовної вартості робіт та інше. Дане рішення забезпечить прозорість перш за все для органів місцевого самоврядування.

Окрім цього, територіальні громади володіють й іншою інформацією, що становить значний суспільний інтерес зараз та буде особливо затребуваною після завершення війни. Це стосується даних у сфері безпеки, доступності та безбар'єрності, адже соціальна інтеграція осіб з інвалідністю – завдання номер один на місцях.

Створення розгорнутих карт з безбар'єрними локаціями, укриттями, часом роботи Інтернету у разі блекауту та запуск відповідних чат-ботів на сьогодні є більш ніж реальним завданням за рахунок кооперації з «ЛУН Місто», «Доступно.УА» та іншими інститутами громадянського суспільства.

Гарним прикладом реалізації відкритих даних також є розсилка повідомлень на мобільні телефони з попередженням про відключення світла у Києві. Базою для такого рішення є відомості про місце проживання особи з додатку «Київ Цифровий» та графіки відключення світла у табличному форматі від ДТЕК [5].

Загалом, відкриті дані повинні стати основою цифрової прозорості під час відновлення, з урахуванням того факту, що публічний доступ до певних із них несе безпекові ризики. Пошук балансу стане для України черговим викликом, впоратися із яким буде життєво необхідним завданням.

Список використаних джерел

1. Доступні ліки. Міністерство охорони здоров'я України : веб-сайт. URL: <https://moz.gov.ua/uk/dostupni-liky> (дата звернення: 29.07.2024)
2. Мінцифри: Україна друга в Європі в рейтингу відкритих даних. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України : веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-ukraina-druha-v-ievropi-v-reitynhu-vidkrytykh-danykh> (дата звернення: 29.07.2024)
3. Процедура подання інформаційного повідомлення про пошкоджене та знищене нерухоме майно внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених військовою агресією РФ проти України. Міністерство з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України : веб-сайт. URL: https://minre.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/8_rozd.pdf (дата звернення: 29.07.2024)
4. Відбулось засідання Круглого столу Комітету на тему: Політика стимулювання розвитку інновацій для відновлення та розбудови України. Комітет Верховної Ради України з питань цифрової трансформації : веб-сайт. URL: <https://komit.rada.gov.ua/print/75390.html> (дата звернення: 29.07.2024)
5. Киян інформуватимуть про відключення світла через застосунок Київ Цифровий. Офіційний портал Києва : веб-сайт. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/kiyan_informuvatimut_pro_vidklyuchennya_svitla_vid_dtek_kivski_elektromerezhi_cherez_zastosunok_kiv_tsifroviy/ (дата звернення: 29.07.2024)

Ірина ГРИЩЕНКО,

доктор наук з державного управління, доцент, заступник директора з наукової роботи Научально-наукового інституту неперервної освіти і туризму Національного університету біоресурсів і природокористування України

Iryna GRYSHCENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Deputy Director for Scientific work of the Educational and Scientific Institute of Continuing Education and Tourism, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

ENSURING EFFECTIVE INFORMATION AND COMMUNICATION ACTIVITIES IN PUBLIC GOVERNMENT BODIES

The problematic aspects of the formation of effective information and communication support for the activities of government bodies are outlined, and the topical issues of training public employees who are engaged in the provision of information and communication connections are identified. The experience of Great Britain, France and the USA regarding the organization of training of public servants is considered. It was found out that the PSG complex has been approved in Great Britain, which defines the list of necessary competencies in the areas of: personnel management; financial management; client management; project management; strategic thinking. That is, for each direction of professional activity, there is a list of competencies for public servants.

Keywords: public policy, public government bodies.

Україна та українці переживають один із найскладніших періодів своєї історії. Саме зараз і саме в Україні вирішуються глобальні питання, які матимуть визначальні наслідки для історії нашої держави і для людства загалом. Нове покоління української нації мусить допомогти країні і світу знайти відповіді на важливі питання подальшого розвитку. Флагманами змін у всіх країнах світу були і залишаються публічні службовці. Саме вони формують і реалізують публічну політику, зокрема шляхом інформаційно-комунікативних засобів.

Розглядаючи питання інформаційно-комунікативної діяльності органів публічної влади, передусім варто зазначити, що основою будь-якої організації та її головним надбанням є люди. Саме людський ресурс є найціннішим і його необхідно вмело зберігати та розвивати й максимально розкривати потенціал цього ресурсу. Проведений нами аналіз використання інформаційно-комунікативної діяльності органів публічної влади виявив системні проблеми, які варто розв'язувати, спираючись на кращий вітчизняний та зарубіжний досвід підготовки публічних службовців.

Наразі всі ми є свідками проблемних питань, що за прямої трансляції з різних прес-конференцій демонструють низький рівень фахової підготовки людей, які мають висвітлювати діяльність органів влади у різних аспектах чи демонструвати перебіг реформ та інших аспектів життєдіяльності країни.

Варто зразу звернути увагу, що з однієї сторони це публічні службовці, а з іншої – журналісти. Основною проблемою зі сторони журналістів є те, що вони, зазвичай, не готуються ґрунтовно до інтерв'ювання, тобто, попередньо не вивчають специфіку роботи того чи іншого органу влади, чи питання, яке запропоновано для обговорення, тому і відповіді на ці питання інколи виглядають непевними, що, звичайно впливає на формування іміджу влади та, безпосередньо публічного службовця, який висвітлював дане питання. Але основна увага має приділятися саме публічним службовцям, до обов'язків яких віднесено забезпечення інформаційно-комунікативної діяльності. В Україні існує проблема недостатнього рівня комунікативної культури, невміння правильно давати інтерв'ю, невміння однозначно формулювати свої думки тощо. Саме розуміючи дану проблему, необхідно вживати заходів, спрямованих на розвиток не лише особистих якостей, серед яких стресостійкість, але й володіння навчальними навичками. Це вже завдання освітніх закладів, які здійснюють навчання чи підвищення кваліфікації публічних службовців [1].

Відомо, що професіоналізм публічних службовців складається не лише з певних знань та досвіду. Визначальну роль відіграють, з одного боку, норми і цінності, на які службовець опирається у своїй

діяльності, а з іншого – особисті якості, якими він володіє. У підсумку проведеного аналізу можемо констатувати, що найбільш затребуваними навичками, які необхідно розвивати для забезпечення ефективної інформаційно-комунікативної взаємодії є: емоційна стійкість в проблемних ситуаціях; культура мови та широка ерудиція; креативність та оперативність мислення; організованість; ефективна мовна та письмова комунікації; дар переконувати та схилити на свою сторону; культура поведінки та зовнішній вигляд; соціальна сміливість і впевнена поведінка.

Крім таких професійних знань і умінь, крім особистих якостей публічні службовці, які представляють діяльність органу влади для ефективної інформаційно-комунікативної діяльності повинні володіти певними базовими знаннями з різних галузей знань, зокрема знати основи журналістики та політології, державного та регіонального управління, економіки, юриспруденції, соціології, психології тощо.

В даному контексті доцільно звернути увагу на зарубіжний досвід підготовки публічних службовців. Зокрема досвід Великобританії вказує, що для всіх без виключення публічних службовців затверджено комплекс PSG (Professional Skills for Government), яким визначено перелік необхідних компетенцій у сферах: управління персоналом; фінансового менеджменту; клієнтського менеджменту; проєктного менеджменту; стратегічного мислення. Важливу роль відведено інформаційним компетентностям, що дозволяє проводити дослідження у напрямку роботи з інформацією, інформаційною безпекою та ефективною комунікацією. Крім цього затверджено Кодекс цивільної служби Великобританії в якому у якості основоположних цінностей діяльності публічних службовців закладено цілісність, чесність, неупередженість та об'єктивність, що дозволяє ввести в модель компетенцій аксіологічний вимір. Хоча у Великобританії відсутня єдина централізована система підготовки кадрів для публічної служби, проте існує безліч програм, курсів, семінарів з урахуванням індивідуального підходу. У Франції розвиток системи професійної освіти здійснюється на основі загальнонаціонального прогнозування потреби у кваліфікованих кадрах з допомогою міністерства, координуючого свою роботу з Комітетом планування. Публічні службовці можуть обирати будь-яку освітню програму у рамках плану корпоративного навчання або під час індивідуальних оплачуваних навчальних відпусток.

У Франції звичною формою безперервної освіти є навчання (від кількох днів до 3-5 тижнів) з отриманням документа, що підтверджує кваліфікацію.

В США центральним питанням є професійне навчання і перенавчання публічних службовців та формування здатності освітніх структур реагувати на попит щодо навичок і рівня кваліфікації. Головною проблемою освітніх закладів є безперервне пристосування програм професійної підготовки до попиту, що динамічно змінюється. Підвищення кваліфікації за американським підходом формується на основі самостійної роботи, а розвиток систем додаткової освіти США є пріоритетним. Закон США «Workforce Investment Adult Education and Literacy» визначає державну політику розвитку освіти. Мотивом для публічного службовця щодо підтримки свого професійного рівня є збереження заробітної плати у наступному фінансовому році за умови, якщо він у своєму самозвіті (Self-evaluation) подає звіт про процес безперервної освіти. Безперервне підвищення кваліфікації у США стимулюється систематичними атестаціями.

Тож у підсумку констатуємо, що для забезпечення інформаційно-комунікативної компетентності публічних службовців варто побудувати процес навчання таким чином, щоб він дозволяв здійснювати технологію переведення цілей професійної освіти у практичну площину службової діяльності на основі набору сформованих відповідних компетентностей.

Список використаних джерел

1. Грищенко І.М., Горбата Л. П. Пріоритетні напрями та шляхи забезпечення інформаційної відкритості в органах публічної влади. Public and municipal administration: theory, methodology, practice : Collective monograph. Riga : Izdevnieciba «Baltija Publishing», 2020. С. 20–40. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-588-46-4.02>

Валерій ГУСЄВ,

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

Valerii HUSIEV,

PhD student at the V. M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЦИФРОВІЗАЦІЇ АГРАРНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

CHALLENGES AND PROSPECTS FOR DIGITALISATION OF UKRAINIAN AGRICULTURAL POLICY

The study focuses on the challenges and prospects of digitalisation of Ukraine's agricultural policy, which are becoming increasingly important due to security threats and martial law. Digital technologies help to improve governance efficiency, transparency, accountability, fight against corruption, integration into the European and global economic space, introduce innovations and attract investments. The introduction of digital technologies faces technological, organisational, social, economic and regulatory challenges. At the same time, the prospects include increased efficiency, transparency, competitiveness and integration into international markets, which are key to the sustainable development of the country's agro-industrial complex.

Keywords: agricultural policy, challenges, digitalisation, prospects.

Актуальність дослідження викликів та перспектив цифровізації аграрної політики України визначається сучасними викликами, серед яких безпекові загрози через воєнні дії. В умовах воєнного стану продовольча безпека стає першочерговим завданням, а цифрові технології можуть підвищити ефективність управління аграрною політикою. Цифровізація сприяє оптимізації ресурсів, підвищенню прозорості та підзвітності органів влади, боротьбі з корупцією, інтеграції в європейський та світовий економічний простір, впровадженню інновацій та залученню інвестицій. Вона забезпечує гнучкість управлінських процесів, мінімізуючи негативні наслідки кризових ситуацій. Тому дослідження цього питання є науково та практично значущим, сприяючи розвитку сучасних управлінських практик та забезпеченню стійкого розвитку агропромислового комплексу [1].

Основні *виклики* цифровізації аграрної політики України включають технологічні, організаційні, соціальні та економічні аспекти:

– технологічні виклики. Впровадження цифрових технологій у аграрному секторі вимагає наявності сучасної інфраструктури, доступу до високошвидкісного Інтернету в сільських районах, а також адаптації існуючих аграрних процесів до нових цифрових рішень. Недостатня технічна підготовка аграріїв та недостатнє фінансування можуть стримувати цей процес;

– організаційні виклики. Зміни в аграрній політиці, пов'язані з цифровізацією, потребують нових управлінських підходів та перебудови організаційних структур. Важливою є координація між різними рівнями державного управління, приватним сектором та науковими установами. Без ефективної організаційної структури цифрові ініціативи можуть залишитися не реалізованими або стикнутися з опором на місцевому рівні;

– соціальні виклики. Одним з найбільших бар'єрів для цифровізації є низький рівень цифрової грамотності серед аграріїв, особливо у старших поколіннях. Необхідно проводити освітні програми та тренінги для підвищення цифрових навичок, що сприятиме ефективному використанню нових технологій;

– економічні виклики. Впровадження цифрових технологій вимагає значних фінансових інвестицій. Багато малих і середніх фермерських господарств можуть не мати достатніх ресурсів для оновлення обладнання та технологій. Необхідно розробляти механізми фінансової підтримки, такі як гранти, субсидії або пільгові кредити, щоб забезпечити доступність цифрових технологій для всіх учасників аграрного сектору;

– регуляторні виклики. Цифровізація потребує оновлення законодавчої бази, що регулює використання цифрових технологій у аграрному секторі. Необхідні зміни в законодавстві, що забезпечать захист даних, підтримку інновацій та стимулювання інвестицій у цифрову інфраструктуру [2].

Отже, цифровізація аграрної політики України стикається з комплексом викликів, що потребують системного підходу та тісної взаємодії між державою, приватним сектором та громадськими організаціями. Лише за умови подолання зазначених викликів можливе повноцінне використання потенціалу цифрових технологій для розвитку агропромислового комплексу країни.

Основні *перспективи* цифровізації аграрної політики України включають підвищення ефективності, прозорості, конкурентоспроможності та інтеграції в міжнародні ринки. Кожна з цих перспектив має важливе значення для розвитку аграрного сектору та загальної економічної стабільності країни:

- підвищення ефективності управлінських процесів. Цифрові технології дозволяють оптимізувати управлінські процеси, що сприяє зменшенню витрат часу та ресурсів. Впровадження систем точного землеробства, цифрових платформ для управління фермерськими господарствами та автоматизації рутинних процесів підвищує продуктивність та ефективність аграрних підприємств. Це, в свою чергу, дозволяє аграріям швидше приймати обґрунтовані рішення та оперативно реагувати на зміни в умовах ринку;

- прозорість та підзвітність. Використання цифрових технологій сприяє підвищенню прозорості та підзвітності в аграрному секторі. Це включає впровадження систем електронного документообігу, онлайн-платформ для моніторингу та звітності, що дозволяє забезпечити відкритий доступ до інформації про діяльність аграрних підприємств. Такі заходи сприяють зменшенню корупційних ризиків та підвищенню довіри до аграрного сектору з боку інвесторів та споживачів;

- підвищення конкурентоспроможності. Цифрові технології дозволяють аграрним підприємствам впроваджувати інноваційні підходи, що підвищують їхню конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках. Це включає використання технологій штучного інтелекту для аналізу даних, розробку нових продуктів та підвищення якості продукції. Завдяки цифровізації українські аграрні підприємства можуть зайняти більш вигідні позиції на світовому ринку;

- інтеграція в міжнародні ринки. Цифровізація сприяє гармонізації національних стандартів з міжнародними нормами, що є необхідним для розширення експортних можливостей. Використання цифрових платформ для торгівлі та співпраці з міжнародними партнерами дозволяє забезпечити кращий доступ до світових ринків, збільшити експортний потенціал та залучити іноземні інвестиції;

- розвиток інновацій та наукових досліджень. Цифрові технології сприяють активному розвитку інновацій та наукових досліджень в аграрному секторі. Це включає впровадження нових методів дослідження, використання великих даних для аналізу аграрних процесів та створення інноваційних рішень для підвищення врожайності та стійкості до змін клімату. Розвиток наукових досліджень забезпечує стійкий розвиток аграрного сектору та підвищує його адаптивність до зовнішніх викликів [3].

Отже, цифровізація аграрної політики України відкриває широкі перспективи для розвитку аграрного сектору, забезпечуючи підвищення ефективності, прозорості, конкурентоспроможності та інтеграції в міжнародні ринки. Ці перспективи є ключовими для забезпечення стійкого економічного зростання та соціальної стабільності в країні.

Список використаних джерел

1. Anton, T., & Volodymyr, G. (2021). Digitalization Trends of Agricultural Enterprises in Ukraine. Herald of Kyiv National University of Trade and Economics. [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021\(139\)05](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2021(139)05)

2. Bezpartochnyi, M., & Britchenko, I. (2022). Digitalization for Agriculture and Rural Development in Ukraine. SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4196188>

3. Mandych, O., Babko, N., & Ustik, T. (2022). Features of digitalization for the restoration of agribusiness in Ukraine. Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2022-3-13>

Олена ДАВИДЕНКО,

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

Olena DAVYDENKO,

postgraduate student 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

Науковий керівник: Ірина Дудко, доктор політичних наук, професор, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ ВИКОРИСТАННЯ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОГО ДОКУМЕНТООБІГУ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

PECULIARITIES OF USING THE ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT SYSTEM IN LOCAL GOVERNMENTS

It is established that the introduction of electronic document management systems into the work of local self-government bodies is an important aspect of digitalization, provides a number of advantages and opportunities, and should take into account the specifics of each local self-government body (community). The author analyzes the advantages of using electronic documents: transparency and controllability at any stage of work, reduction of the time for preparation and execution of documents. The stages of implementation of electronic document management systems and prospective changes for communities as a result of their use are considered.

Keywords: *electronic document management, electronic document, digitalization, local self-government body.*

Одним із актуальних питань та викликів сучасності є впровадження процесів цифровізації в роботу органів місцевого самоврядування (ОМС) в Україні. Робота ОМС має узгоджуватися із ритмом сучасного життя та відповідати запитам суспільства. Невід'ємною частиною цифровізації роботи органів місцевого самоврядування є впровадження системи електронного документообігу (далі – СЕД), що дозволяє покращити взаємодію ОМС з населенням, підприємствами, установами, організаціями, та забезпечує обмін документами між усіма структурними підрозділами. Перетворення паперового документообігу в електронний також дозволяє значно заощадити час та ресурси органів місцевого самоврядування, посилити контроль на всіх етапах роботи з документацією, спростити взаємодію між співробітниками та забезпечити цілодобово захищений доступ до потрібних даних з будь-якого місця та пристрою.

Наукові дослідження різних аспектів впровадження системи електронного документообігу, зокрема на державному та регіональному рівнях, висвітлено в працях дослідників: Гришина В. В., Філіпової Л. Я. [3], Бородіна Є., Піскохи Н., Демошенко Г. [4], Барегамьяна С. Х., Карпі Ю. В. [5], Герасимюк Л.С., Ольхової-Марчук Н.В. [7] та інших.

Відносини, пов'язані з електронним документообігом та використанням електронних документів, регулюються чинним законодавством України, зокрема Законом України «Про електронні документи та електронний документообіг» (далі – Закон) [2]. Відповідно до цього Закону «Електронний документообіг (обіг електронних документів) – сукупність процесів створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які виконуються із застосуванням перевірки цілісності та у разі необхідності з підтвердженням факту одержання таких документів».

Переваги при використанні електронних документів:

- прозорість та контрольованість на будь-якому етапі роботи;
- скорочення термінів підготовки та виконання документів;
- підвищення рівня захисту від несанкціонованого доступу;
- використання мультимедійних даних для змістового наповнення документа;
- скорочення витрати на папір, друк та зберігання паперових документів.

Для функціонування електронного документообігу в органі місцевого самоврядування має бути впроваджена система, яка б охоплювала всі стадії проходження документа – від створення до завершення роботи з ним. Станом на сьогодні існує декілька систем електронного документообігу українських розробників: «Megapolis. Документообіг», «ДОК ПРОФ 2.0», АСКОД, «Атлас ДОК», «FossDoc» та інші.

Як зазначають Гришин В., Філіпова Л. в своїх дослідженнях: «Одними із головних критеріїв ефективності системи електронного документообігу, що використовують в органах державної влади, є її спроможність одночасно виконувати велику кількість операцій, швидко реагувати на динамічні зміни в системі та структурі державного управління, можливість надійно та в деяких випадках таємно зберігати архівні документи» [3]

Етапи впровадження СЕД в органах місцевого самоврядування:

- аналіз потреб громади щодо електронного документообігу та їх обґрунтування;
- вибір відповідної системи електронного документообігу, враховуючи її відповідність стандартам безпеки та дотримання законодавства про електронний документообіг;
- підготовка та навчання персоналу;
- тестування та поступове впровадження СЕД;
- моніторинг роботи системи та підтримка користувачів;
- оцінювання результатів впровадження та визначення шляхів подальшого розвитку.

Останній етап дає змогу зробити висновки про позитивні зміни для громади при впровадженні ССЕД та виявити перспективи в майбутньому.

Досить популярною серед органів місцевого самоврядування є розробка української компанії АТ «ІнфоПлюс» – система електронного документообігу «АСКОД», призначена для автоматизації ділових процесів, забезпечення організації колективної роботи з документами шляхом використання безпаперових технологій, забезпечення електронного документообігу з використанням електронного цифрового підпису [1, 7].

Висновки. На сьогодні правова й теоретична база у сфері електронного документообігу є достатньою для впровадження та подальшого вдосконалення роботи органів місцевого самоврядування. Впровадження СЕД є важливим аспектом цифровізації роботи ОМС та забезпечує більш ефективну та прозору роботу, зменшення термінів підготовки та прийняття управлінських рішень, підвищення ефективності роботи як окремих працівників, так і конкретного органу місцевого самоврядування. Впровадження електронного документообігу є об'єктивною необхідністю в умовах сучасного цифрового розвитку, вимагає системного і структурованого підходу та врахування особливостей кожного органу місцевого самоврядування (громади)

Список використаних джерел

1. АСКОД. URL: <https://askod.ua/home>
2. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 травня 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
3. Гришин В. В., Філіпова Л. Я. Тенденції розвитку цифровізації систем документообігу та послуг в органах державної влади. Бібліотекознавство. Документознавство. Інформологія. 2023. № 3. С. 70–75.
4. Бородін Є., Піскоха Н., Демошенко Г. Проблеми і переваги цифровізації місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління. 2021. Вип. 9 (4). С. 95–103. <https://doi.org/10.15421/152141>.
5. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 11. DOI: 10.32702/2307-2156-2019.11.30
6. Астапенко К. І. Практичні аспекти впровадження системи електронного документообігу в установах бюджетної сфери. Інтернаука. 2019. № 3. URL: <https://www.inter-nauka.com/issues/2019/3/>
7. Герасимюк Л.С., Ольхова-Марчук Н.В. Упровадження електронного документообігу як напрям цифровізації органів місцевого самоврядування. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74). № 1, 2024. DOI <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/30>.

Микола ДАВИДОВ,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Mykola DAVYDOV,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0004-8143-3349>

Науковий керівник: **Ольга Антонова,** доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ІНФОРМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРОТИДІЇ УХИЛЕННЮ ВІД СПЛАТИ ПОДАТКІВ: МІЖНАРОДНА СТАНДАРТИЗАЦІЯ

INFORMATION SECURITY FOR THE PREVENTION OF TAX EVASION: INTERNATIONAL STANDARDIZATION

The Common Reporting Standard (CRS) is characterized as a basic information and communication tool for the interaction of fiscal authorities on an international scale. The significance of the implementation of CRS in Ukraine with the aim of combating tax evasion and increasing budget revenues is substantiated. The state of its implementation in the conditions of martial law is outlined. Three basic requirements have been defined for the successful implementation of automatic data exchange regarding financial accounts of individuals and legal entities between the fiscal authorities of Ukraine and other countries that have consented to transnational cooperation in accordance with the CRS.

Keywords: Common Reporting Standard, tax evasion, budget revenues.

Динамічний розвиток цифрових інструментів та повсюдне їх впровадження в усі сектори публічного управління підтверджує, що сталий розвиток неможливий за застосування застарілих, переважно ресурсовитратних інструментів [1, с. 140] та неодмінно стає пріоритетним і в протидії ухиленню від сплати податків. На тепер країни запроваджують відповідні технології в податковій та митній сферах масштабуючи їх на транснаціональному рівні. Такі дії вимагають міжнародної уніфікації процедур, на чому зосередимо увагу розглянувши Common Reporting Standard – Загальний стандарт звітності (CRS).

CRS є міжнародним стандартом для автоматичного обміну даними щодо фінансових рахунків фізичних та юридичних осіб між фіскальними органами понад 100 країн світу. Це надає можливість фіскальним органам отримувати інформацію щодо заробітків резидентів (бізнесу і приватних осіб) та коштів на рахунках не лише в своїй країні, а й в інших країнах. Він позиціонується як інструмент фіскального контролю, який дозволяє отримувати інформацію щодо повноти та своєчасності сплати усього масиву податків та зборів.

Примітно, що Державна податкова служба України стала учасником Багатосторонньої угоди компетентних органів щодо автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки МСАА CRS ще у 2022 році. Дещо запізнилим, у березні 2023 року [2], відбулося нормативне закріплення цього стандарту. І вже в серпні 2023 року завершено розробку відповідного спеціального програмного забезпечення, що засвідчило технічну готовність до обміну інформацією за стандартом Country-by-Country Reporting. Відтак банківські установи розпочали збір анкетних даних нерезидентів за стандартом CRS та для потреб фіскальних органів. Передбачається надання такої інформації фіскальним органам інших країн-учасників угоди у відповідь на дані щодо фінансових активів громадян та резидентів України в своїх юрисдикціях.

Реалізація CRS передбачала позитивний сценарій для України. Враховуючи масштаби дефіциту державного бюджету та зростаючу потребу у фінансах на покриття оборонних видатків зокрема очікувалися додаткові надходження від руйнування схем ухилення від сплати податків у міжнародному масштабі. У тестовому режимі взаємний обмін інформацією заплановано розпочати ще на початку 2024 року з переходом на повноцінний формат у вересні цього року. Станом на сьогодні автоматичний обмін інформацією досі не розпочато, що вимагає виконання трьох базових вимог.

По-перше, необхідно розробити підзаконну базу, що регулюватиме взаємний обмін даними, включаючи чіткі правила і процедури щодо збору, обробки та передачі фінансової інформації згідно із міжнародними стандартами.

По-друге, вимагається розробити і впровадити ефективні заходи щодо захисту персональних даних та забезпечення їх конфіденційності під час обміну. А це, у свою чергу, потребує застосування сучасних технологій шифрування, контролю доступу до даних, а також встановлення процедур моніторингу і аудиту для виявлення і усунення будь-яких можливих порушень безпеки.

По-третє, обмін інформацією передбачає розробку та інтеграцію адекватного ІТ-рішення, що включає створення спеціалізованої системи автоматизації процесів збору, обробки та передачі фінансової інформації з дотриманням усіх вимог стандартів конфіденційності та безпеки даних.

Отже, успішна реалізація проєкту автоматизованого обміну фінансовою інформацією вимагає інтегрованого підходу, який охоплюватиме розробку нормативної бази, забезпечення безпеки даних і впровадження відповідного ІТ-рішення, що одночасно вимагає погодження цього комплексу заходів з боку Організації економічного співробітництва та розвитку.

Обмін інформацією в рамках CRS дозволить виконувати такі завдання:

- посилити контроль за своєчасністю та повнотою декларування доходів, які підлягають оподаткуванню, за рахунок отримання інформації щодо фінансових активів громадян і резидентів за кордоном;

- виявляти незадекларовані доходи та протидіяти ухиленню від оподаткування фізичними особами, оскільки за рахунок отримання інформації про фінансові активи за кордоном фіскальні органи можуть виявляти незадекларовані доходи та розкривати податкові зловживання;

- підвищити якість імплементації нових правил оподаткування контрольованих іноземних компаній, адже для боротьби з ухиленням від сплати податків через контрольовані іноземні компанії фіскальні органи отримують доступ до інформації про власників та структури компаній, що також знизить негативний ефект від застосування агресивного податкового менеджменту;

- створити додаткове джерело інформації про фінансові активи фізичних осіб за кордоном для впровадження непрямих методів контролю оподаткування їх доходів [3, с. 285], що включає в себе аналіз відповідності декларованих доходів та реальних фінансових можливостей громадян і резидентів.

Попри те, що втілення в національній практиці обміну фінансовими даними в рамках CRS відтермінується – очікується інтенсифікація процесу. Розуміємо критичну потребу в зростанні видатків на оборону, свідченням чого є законотворчі ініціативи щодо підвищення податкового навантаження.

Тенденції запровадження та сучасний стан вказують на те, що алгоритм використання інформації, яку Україна отримує в рамках стандарту CRS, ймовірно, буде близький до британського досвіду. При цьому швидкість обробки інформації та відправлення запитів платникам податків прямо корелюватиме з ІТ-рішенням, яке використовуватиме фіскальний орган. Відзначимо, фіскальні органи Великобританії вже через півроку після першого обміну інформацією в рамках стандарту CRS почали активно вимагати від своїх резидентів пояснень і документального підтвердження сплати податків на їхні доходи та активи.

Можемо прогнозувати складність взаємодії фіскальних органів та платників податків, особливо тих, що перебувають за кордоном. Адже це вимагає залучення фіскальних органів тих країн, куди мігрують громадяни. Проте зазначений аспект, навряд, суттєво гальмуватиме процеси імплементації CRS, оскільки наповнення бюджетів є одним із пріоритетних завдань.

Список використаних джерел

1. Матвеева О.Ю., Мунько А.Ю. Упровадження концепції розумного міста у процесі цифрової трансформації України заради сталого розвитку. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 1 (13). С. 138 – 162.

2. Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо імплементації міжнародного стандарту автоматичного обміну інформацією про фінансові рахунки : Закон України від 20.03.2023 № 2970-IX. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2970-20>.

3. Трещов М.М. Удосконалення адміністрування податків в умовах зміцнення ресурсної бази місцевих бюджетів України. Теорія та практика державного управління. 2014. Вип. 4 (47). С. 280 – 287.

Олег ДОВГАЛЬ,

аспірант кафедри конституційного та адміністративного права юридичного факультету Національного авіаційного університету

Oleg DOVGAL,

postgraduate student of the Department of Constitutional and Administrative Law, Faculty of Law, National Aviation University

Науковий керівник: **Людмила Чулінда**, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри конституційного та адміністративного права юридичного факультету Національного авіаційного університету

РЕКОМЕНДАЦІЇ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ ЦИВІЛЬНОЇ АВІАЦІЇ ЩОДО ВІДНОВЛЕННЯ АЕРОПОРТОВОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ

RECOMMENDATIONS OF INTERNATIONAL CIVIL AVIATION ORGANIZATIONS REGARDING RECOVERY AIRPORT INFRASTRUCTURE

Recommendations regarding airport infrastructure and its importance for the safety of international civil aviation were analyzed. International civil aviation organizations recommend expanding passenger and cargo terminals, optimizing aircraft service areas and increasing capacity. A reliable airport infrastructure is one of the key factors in increasing the country's capacity for real economic growth. The implementation of the recommendations of international aviation organizations by the member states, in particular Ukraine, strengthens the integration processes, establishes mandatory rules, technical requirements, administrative procedures and basic operational standards to improve the safety of civil aviation.

Keywords: *civil aviation, recovery of airport infrastructure, International Council of Airports.*

Аеропорти є складними інженерними та транспортними вузлами, що відіграють ключову роль у міському та регіональному плануванні, які інтегровані у національні транспортні системи і повинні відповідати вимогам безпеки цивільної авіації. Зважаючи на динамічні виклики, що виникають у сучасному авіаційному секторі, міжнародні організації, такі як Міжнародна організація цивільної авіації (ІСАО), Міжнародна Рада Аеропортів (АСІ) розробили рекомендації щодо відновлення та модернізації аеропортової інфраструктури. Необхідним є проаналізувати рекомендації в контексті ефективного управління аеропортами, особливо у цивільних комплексах, та їх вплив на планування і проєктування аеропортів.

ІСАО пропонує впровадження новітніх технологій для підвищення безпеки та ефективності аеропортів, таких як автоматизовані системи керування повітряним рухом та покращені системи навігації, впровадження екологічно чистих технологій та практик, що сприяють зниженню викидів вуглецю, є також важливим аспектом рекомендацій ІСАО для відновлення аеропортів. До того ж ІСАО пропонує розробку стійких планів відновлення для аеропортів після природних або антропогенних катастроф, з акцентом на швидку реконструкцію критичних зон аеропортів таких, як злітно-посадкові смуги та термінали [1].

АСІ ж підкреслює необхідність адаптації аеропортів до змін у транспортних потоках і потребах користувачів шляхом розширення пасажирських і вантажних терміналів, оптимізації зон обслуговування літаків та збільшення пропускної здатності, зауважує на важливості інтеграції сучасних систем безпеки та захисту у процес відновлення аеропортів для запобігання потенційним загрозам, а також впровадження нових стандартів контролю доступу і моніторингу [2]. Однак, планування аеропорту повинно враховувати взаємодію між зонами аеродрому, пасажирського і вантажного терміналів, забезпечуючи оптимальну роботу аеропорту.

Досліджуючи операційні режими аеропортів варто акцентувати увагу на тому, що вони впливають на планування і проєктування інфраструктури, зокрема, на вибір технологій для автоматизації процесів управління і контролю, а пропускна здатність злітно-посадкової смуги повинна враховувати потреби цивільної авіації, що може потребувати змін в конструкції та напрямку злітно-посадкової смуги залежно від умов вітру і типу літаків [3].

24 лютого 2022 року Україна закрила свій повітряний простір через повномасштабне вторгнення росії. Через російську агресію інфраструктурі аеропортів України завдано значної матеріальної шкоди, безпосередньо – руйнації, пошкодження, втрати тощо. Міжнародні аеропорти України, зокрема «Бориспіль» і «Київ» зможуть розпочати прийом пасажирів лише після відновлення інфраструктури, що потребує відновлення всієї території, зокрема, злітно-посадкових смуг.

Відновлення аеропортів включає також і адаптацію перону до нових вимог безпеки та функціональності, що передбачає оновлення навігаційних систем і комунікаційних засобів [4].

Серед особливостей цивільних аеропортів потрібно звернути увагу на те, що аеропорти повинні враховувати специфіку використання літаків різних типів, зокрема, різницю в масі і реакції на вітрові умови, оскільки це вимагає гнучких рішень щодо розташування та конфігурації злітно-посадкової смуги. Аеропорти потребують скоординованого планування та управління маршрутами рулювання для уникнення перетинання і підвищення ефективності експлуатації аеродрому [5].

Отже, відновлення аеропортової інфраструктури вимагає комплексного підходу, обов'язкового врахування рекомендацій міжнародних організацій і специфіки операційного управління. Це включає й інтеграцію сучасних технологій, і забезпечення екологічної стійкості, а також адаптацію до змін у вимогах безпеки і захисту. Ефективне управління та планування аеропортів є ключовими для їхньої стійкості та здатності адаптуватися до сучасних викликів.

Список використаних джерел

1. Рекомендації ICAO щодо модернізації аеропортів (<https://www.icao.int/safety/Pages/default.aspx>)
2. Вказівки ACI для розвитку аеропортової інфраструктури (<https://aci.aero/>)
3. Чулінда Л.І., Устинова І.П. Правові питання відновлення інфраструктури аеропортів України. *Наукові праці Національного авіаційного університету. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право»*. 2023, № 2, с.111-115.
4. Impact of operation on airport planning (<https://www.skybrary.aero/>)
5. Development of airport infrastructure (<https://www.airport-technology.com/>)

Аліса ДОРОХІНА,

менеджер комплаєнс-проектів АТ «Українська оборонна промисловість», магістр Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Alisa DOROKHINA,

head of compliance projects JSC «Ukrainian Defense Industry», Master's Degree of Public Management and Administration of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Марина Шульга**, доктор політичних наук, професор кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДЕРЖАВНА КОМУНІКАЦІЙНА ПОЛІТИКА В КРАЇНАХ-ЧЛЕНАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

STATE COMMUNICATION POLICY IN EU MEMBER STATES: EXPERIENCES FOR UKRAINE

The communication policy of the European Union is a complex and multifaceted instrument designed to guarantee stability, collaboration, and mutual comprehension in the context of globalization and the digital revolution. Its efficacy depends on continuous adaptation to new challenges and strategies that align with the current requirements and necessities of European society. One of the principal challenges confronting the EU's public communication policy is the battle against disinformation and fake news. In order to address this issue, EU countries are implementing specialised approaches that include monitoring and analysing media flows, raising media literacy among the population, and developing algorithms for detecting fake news. This experience is not only useful, but also mandatory for research and implementation in order to improve their own communication policies.

Keywords: communication policy, European Union, disinformation, globalization.

Згідно із висновками досліджень експерта Центру досконалості Жана Моне Наталії Піпченко, головною ідеєю комунікаційної політики Європейського Союзу (тут і далі – ЄС) є залучення громадян до міжнародних політичних проектів і формування активної європейської громадськості, що бере участь в управлінні європейськими процесами [1]. Водночас, у країнах-членах ЄС є власна внутрішня державна комунікаційна політика, що відображає загальні цілі європейської інтеграції, спрямована на захист демократії та зміцнення стабільності.

Загалом, ЄС розвинув власний специфічний підхід до державної комунікаційної політики, спрямований на підтримку європейської ідентичності та взаєморозуміння між країнами-членами. Головні напрямки цієї політики включають загальну інформаційну та медійну стратегію (з визначеними термінами та завданнями), кризовий комунікаційний план, спрямований на вирішення екстрених ситуацій та на протидію дезінформації, а також політику взаємодії з громадськими організаціями, академічними установами і засобами масової інформації для забезпечення транспарентності та взаємодії з громадськістю.

Одним із ключових викликів для державної комунікаційної політики ЄС сьогодні є боротьба з дезінформацією та фейковими новинами. Для цього розвинені країни-члени ЄС впроваджують спеціалізовані підходи, які включають моніторинг і аналіз медійних потоків, підвищення медійної грамотності серед населення та розробку алгоритмів виявлення фейкових новин. Важливою складовою державної комунікаційної політики ЄС є підтримка мовної різноманітності та культурного спадку Європи шляхом розвитку мультикультурних комунікаційних практик та використання різних мовних каналів.

Окрім цього, кожна країна-член ЄС має власну систему комунікаційної політики, яка включає нормативні документи, стратегії і програми, спрямовані на забезпечення ефективного взаємодії з громадськістю, інформування громадян про діяльність влади та формування позитивного іміджу країни у міжнародному співтоваристві. Наприклад, в Німеччині функціонує центральна установа з комунікаційних питань, що координує прес-служби федеральних відомств та забезпечує інформаційну підтримку урядових ініціатив Bundespresseamt (Federal Press Office). Основний нормативний документ Німеччини щодо державних комунікацій – Government Communication Strategy (Regierungskommunikation). Це – стратегія, яка орієнтована на транспарентність, взаємодію з громадськістю та використання різноманітних каналів комунікації для досягнення ефективності урядових комунікацій [2]. Нетиповим є

досвід комунікаційної політики Нідерландів, де створений веб-портал, який об'єднує усі комунікаційні ініціативи та інформаційні ресурси уряду, – «Rijksoverheid (Government of the Netherlands)» [3]. Його діяльність гарантована місцевим законом, що гарантує право громадськості на доступ до документів урядових органів – «Wet openbaarheid van bestuur (Wob) – Law on Public Administration Openness».

Також у більшості країн-членів ЄС існують законодавчі акти, що гарантують доступ до інформації, регулюють прозорість та надають право громадськості на участь у політичних процесах через різні комунікаційні канали. У випадку аналізу кожної окремої країни-члена ЄС важливо вивчати конкретні нормативні акти і стратегії, які визначають політику комунікації уряду та інших державних інституцій. Наведені приклади відображають різноманітність підходів до комунікаційних політик у країнах Європейського Союзу, спрямованих на забезпечення відкритості, транспарентності та ефективного взаємодії з громадськістю. Державна комунікаційна політика в країнах-членах Європейського Союзу є складним та багатограним інструментом, спрямованим на забезпечення стабільності, співробітництва та взаєморозуміння в умовах глобалізації та цифрової революції. Її ефективність залежить від постійного адаптування до нових викликів та стратегій, що відповідають сучасним вимогам і потребам європейського суспільства.

Українська державна комунікаційна політика співзвучна основним цілям комунікаційних політик країн ЄС. А саме: вона так само спрямована на забезпечення прозорості, відкритості та ефективності у взаємодії між урядом і громадськістю, а також на підвищення інформованості громадян щодо діяльності владних структур. Законодавчою базою державної комунікаційної політики в Україні є ЗУ «Про доступ до публічної інформації», який гарантує право громадськості на доступ до інформації, ЗУ «Про засади державної мовної політики» визначає обов'язковість використання державної мови в урядових комунікаціях та інші нормативні акти щодо регулювання ЗМІ, рекламної діяльності, тощо. Централізованими комунікаційними органами є Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, яка відповідає за забезпечення безпеки комунікаційних систем урядових структур та охорону інформації державного значення, та Державна служба з питань громадської комунікації та інформації, яка відповідає за підвищення медійної грамотності громадянського суспільства. Стратегічно важливими документами є «Стратегія інформаційної безпеки України», введена в дію Указом Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021 [7], а також окремі урядові комунікаційні стратегії, спрямовані на досягнення цільових показників урядових програм, наприклад Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року [5], тощо.

Україна активно використовує досвід і кращі практики ЄС для модернізації своєї комунікаційної політики та вдосконалення взаємодії з громадськістю, що є стратегічно важливим у контексті її європейської інтеграції та дотримання демократичних стандартів. Державна комунікаційна політика в Україні продовжує розвиватися в контексті глобальних викликів цифрової епохи, таких як кібербезпека, дезінформація та медійна грамотність. Подальше зміцнення прозорості та відкритості в урядових комунікаціях, а також підвищення рівня інформованості громадян є ключовими завданнями на майбутнє.

Список використаних джерел

1. Комунікативна політика ЄС: презентація / авт. д.політ.н., професора кафедри міжнародної інформації, експертом Центру досконалості Жана Моне Наталії Піпченко – URL: https://e-learning.iir.edu.ua/pluginfile.php/21755/mod_book/chapter/839.pdf (дата звернення 17.06.2024).

2. Federal Press Office – Bundesregierung – URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-en/federal-government/federal-press-office> (дата звернення 17.06.2024).

3. Government of the Netherlands – URL: <https://www.government.nl/> (дата звернення 17.06.2024).

4. Дніпренко Н.К. Інформаційна політика в контексті сучасного державотворення в Україні // Зб. наук. пр. УАДУ. / За заг. ред. В. І. Лугового, В.М.Князева. – К.: Вид-во УАДУ, 2001.

5. Комунікаційна стратегія з реалізації Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року – URL: <https://mcip.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/komunikacijna-strategiya.pdf> (дата звернення 18.06.2024).

5. Лященко Н. Розвиток інформаційного простору України в період війни. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього : матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 7–8 черв. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ : ННІ ПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2022. – URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/316/files/dbca2488-6b24-4608-9db6-0931798c158b.pdf> (дата звернення 18.06.2024).

6. Стратегія інформаційної безпеки – URL: <https://www.president.gov.ua/documents/6852021-41069> (дата звернення 18.06.2024).

Олег ДУБИНКА,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

Oleh DUBYNKA,

postgraduate student of the Department of Public Management and Administration of the Poltava State Agrarian University

<https://orcid.org/0000-0003-3204-916x>

Науковий керівник: **Олександр Дорощев**, доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Полтавського державного аграрного університету

РОЗВИНЕНІСТЬ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ЯК ЧИННИК ДІЄВОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

DEVELOPMENT OF THE COMMUNICATION SYSTEM AS A FACTOR OF EFFECTIVE INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PUBLIC

The need for greater openness in the interaction between public authorities and the public is becoming more urgent in Ukraine. The information technology in public administration makes this communication possible. In 2023, 64% of respondents used government electronic services. The app «Diia» is the most popular one. The respondents aged 18-29 use it three times more often than those aged 70+. Men with higher education and income are more likely to use e-services. Since the interaction is important, and it is a complex notion, the process of improving its informational and psychological mechanism requires a coordinated, systematic state communication policy.

Keywords: communication, interaction, public authorities, public.

В сучасних умовах в Україні актуалізується необхідність більшої відкритості у процесі взаємодії публічної влади та громадянського суспільства. Можливість розширення відкритості комунікації надає застосування інформаційних технологій у публічному управлінні на різних рівнях, у тому числі на регіональному.

Ми розділяємо думку В.Г. Мазура про те, що специфіка комунікаційної діяльності в процесі забезпечення ефективної взаємодії органів публічної влади з громадськістю полягає в наступному:

- комунікація органів публічної влади із громадянами на регіональному рівні є обов'язковою і процеси її реалізації визначаються впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, а також нормативних актів чи розпоряджень вищих інстанцій;
- складовими елементами процедури використання публічних послуг виступають комунікаційні процеси на місцях споживання цих послуг;
- результативність оперативного контролю за дієвістю свого впливу на вирішення суспільних проблем органи виконавчої влади підвищують через налагодження розвиненої системи комунікацій;
- у процесі взаємодії органів публічної влади із громадськістю на регіональному рівні мають задовольнятися не лише локальні інформаційно-комунікаційні потреби, а й потреби центральних органів державної виконавчої влади [1, с. 106-107].

Серед основних інструментів комунікації зазвичай виділяють медіа, у тому числі передачі на телебаченні та радіо, офіційні веб-сайти, громадські слухання, роботу консультативно-дорадчих органів, соціальний моніторинг тощо, а також новітні соціальні засоби комунікації, такі як Facebook, Telegram, Instagram, яким зараз приділяють особливу увагу у процесі комунікації органів влади і громадськості.

Результати всеукраїнського опитування яке проводило КМІС у 2023 році в Україні засвідчують високий рівень користування державними електронними послугами. Так, державними електронними послугами за останній рік користувалися 64% респондентів. У середньому українці користуються трьома державними цифровими сервісами протягом року – у минулому році, в середньому, користувалися двома.

Дія залишається найбільш популярним веб-ресурсом із державними послугами серед українців. Так, з 2020-го по жовтень 2023 року рівень користування порталом та застосунком зріс з 13% до 51%.

При цьому, майже 80% респондентів позитивно оцінюють свій досвід користування державними електронними послугами.

Відповідно до спостережень, користувачі різних вікових груп по різкому користуються державними електронними послугами. Так, кількість респондентів віком 18-29 років, які користувалися, принаймні, однією послугою у 2023 році, була у три рази більшою за кількість респондентів у віці 70+ років. У той же час, у тому ж 2023 році, частіше користувалися державними електронними послугами чоловіки, які мали вищу освіту й високий рівень достатку [2].

Підводячи підсумки, хотілося б зазначити, що органи публічної влади, не зважаючи на існуючі, реальні значні досягнення, мають продовжувати розвивати систему комунікацій на різних рівнях в межах загальної системи державного управління. Важливість та складність питань удосконалення інформаційно-психологічного механізму взаємодії публічної влади з громадськістю вимагають формування скоординованої, системної комунікаційної державної політики.

Список використаних джерел

1. Мазур В. Г. Упровадження інноваційних технологій у діяльність органів влади на регіональному рівні : дис. ... канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Київ, 2021. 245 с. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disMazur.pdf> (дата звернення 22.07.2024).

2. Самусь Ю. Українці стали частіше користуватися інтернетом, 80% – онлайн щодня: соціопитування. *UNDP Україна : веб-сайт*. URL: <http://surl.li/yzghte> (дата звернення 29.07.2024).

Валентин ДЯЧЕНКО,

кандидат економічних наук, доцент кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій та економіки Київського інституту інтелектуальної власності та права Національного університету «Одеська юридична академія»

Наталія ДЯЧЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри кібербезпеки, інформаційних технологій 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 of the National University «Odesa Law Academy»
<https://orcid.org/0000-0002-0055-9256>

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 of the National University «Odesa Law Academy»

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

УПРОВАДЖЕННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

IMPLEMENTATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SPHERE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

Emphasized that e-government in Ukraine, as state management based on electronic forms with the use of an integrated multi-level information system, which ensures interaction and information communication of the state with citizens, acquires the characteristics of public digital management. The advantages of public digital management have been identified, including: access of the client of public services in a remote format to operational, reliable and comprehensive information about administrative services; the ability to download, fill out and return an electronic document; conducting operational consultations, meetings, meetings, conferences online. The classification of the stages of implementation of digitization of communication processes has been improved by identifying the modern stage of implementation of artificial intelligence algorithms in the public administration system in particular.

Keywords: artificial intelligence, public digital management, stages of implementation of digitization of communication processes.

Упровадження цифровізації комунікаційних процесів розпочалося у 1990-і роки. З того часу науковці виокремлюють базові чотири етапи:

- етап комп'ютеризації;
- етап розвитку телекомунікаційної інфраструктури;
- етап активного впровадження різного роду мобільних пристроїв (гаджетів);
- етап цифровізації.

В останні роки, електронне урядування в Україні, як управління державою на основі електронних форм з використанням інтегрованої багаторівневої інформаційної системи, яке забезпечує взаємодію та інформаційну комунікацію держави з громадянами, набуває ознак публічного digital-управління, адже використовує нові інструменти взаємодії з клієнтами публічних послуг – онлайн-кабінети, чат-боти тощо, які демонструють переваги такого способу надання адміністративних послуг (табл.1).

Наразі ми спостерігаємо розширення спектру використання штучного інтелекту (**III**, *англ. artificial intelligence, AI*) – організованої сукупності інформаційних технологій, використання якої:

- забезпечує оперативність виконання складних комплексних завдань шляхом використання системи наукових методів досліджень й алгоритмів обробки інформації, отриманої чи самостійно створеної у процесі обробки інформації;

- дозволяє оперативно використовувати алгоритми обробки інформації, створювати та структурувати власні бази інформації, моделі формування рішень;

- сприяє оперативній ідентифікації механізмів досягнення поставлених завдань.

Таблиця 1. Переваги публічного digital-управління

№ з/п	Характеристика
1	Доступ споживача/клієнта публічних послуг у віддаленому форматі до оперативної, достовірної та вичерпної інформації про адміністративні послуги.
2	Можливість завантаження, заповнення та зворотнього надсилання електронного документа.
3	Проведення оперативних консультацій в дистанційному режимі, запис на прийом до суб'єкта надання адміністративних послуг зокрема.
4	Можливість оперативно моніторити потрібну актуальну інформацію, її ж накопичення, систематизацію, структурування та аналіз здійснювати в тому числі й за допомогою хмарних технологій.
5	Проведення нарад, зборів, конференцій в онлайн режимі, що стало актуальним під час пандемії та в сучасних умовах правового режиму воєнного стану в Україні.

У 2020 році схвалено Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні, за результатами її впровадження, відповідно до Oxford AI Readiness Index 2023, Україна посіла 60-те місце посеред 193 країн світу за готовністю використовувати штучний інтелект у публічному секторі.

Серед яскравих прикладів використання штучного інтелекту в Україні є створення **ШІ-аватара** Вікторії в МЗС України, за допомогою якої озвучуються офіційні заяви міністерства з консульських питань.

Безпечне використання можливостей штучного інтелекту є вагомою інформаційно-аналітичною підтримкою процесів формування ефективних управлінських рішень, стратегічного планування та прогнозування в умовах сучасних викликів, що постали перед Україною.

Саме тому, на нашу думку, наразі доцільно ідентифікувати ще й **етап імплементації алгоритмів штучного інтелекту** у публічному секторі, який передбачає застосування алгоритмів штучного інтелекту з метою оптимізації управлінських процесів та підвищення якості надання адміністративних послуг (табл. 2):

Таблиця 2. Етапи впровадження цифровізації комунікаційних процесів

№ за/п/період	Назва етапу	Характеристика етапу
1-й етап/з 1990 р.	Етап комп'ютеризації	Використання комп'ютерів та оргтехніки
2-й етап/з 2000 року	Етап розвитку телекомунікаційної інфраструктури	Створення локальних мереж та підключення їх до мережі Інтернет
3-й етап/з 2010 року	Етап впровадження різного роду пристроїв	Поява систем відео зв'язку, мультимедійних дошок, налагодження мереж за технологією Wi-fi тощо
4-й етап/з 2020 р.	Етап цифровізації	Створення єдиної системи інформаційних сервісів з доступом 24/7
5-й етап/сучасний етап	Етап імплементації алгоритмів штучного інтелекту	Застосування алгоритмів штучного інтелекту з метою оптимізації управлінських процесів та підвищення якості надання адміністративних послуг

На сучасному етапі digital-трансформацій у вітчизняній системі публічного управління гостро постає потреба формування консолідованої моделі упровадження сучасних цифрових технологій, зокрема штучного інтелекту, у практику надання громадянам адміністративних послуг, що передбачає розробку програмного забезпечення (*англ. software*) та надання професійних консалтингових послуг стосовно механізмів упровадження алгоритмів штучного інтелекту у сферу публічного управління в Україні.

Список використаних джерел

1. Дяченко В. С., Дяченко Н. П. Особливості державної політики щодо забезпечення права інтелектуальної власності у сфері цифрових технологій. Електронний журнал «Державне управління: удосконалення та розвиток» 2024. №2. <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.17>.

2. Дяченко В. С., Дяченко Н. П. Публічний digital-маркетинг як елемент державної інформаційної політики. Наукові перспективи. 2024. № 2 (44).С.245-254. [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2\(44\)-245-254](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-2(44)-245-254).

Олег ДЯЧЕНКО,

магістр 1-го року навчання, ОНП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleg DIACHENKO,

master of the 1st year of study, ONP «Public Service», specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF TEAM MANAGEMENT IN THE PUBLIC SERVICE

The technology of forming a management team in the public service is a set of knowledge about methods that describe and develop the introduction of the most effective forms of improving the work of the public service system, which is inextricably linked with the team approach as one of the factors of its organizational development and methods of collective management.

A problematic issue is the vision of the management team in the system of reforming the current state administration into public administration. Currently, there is a false opinion about the need for the formation and functioning of a management team of people who are united by one goal and common interests, the use of such levers as «personal dedication», «material encouragement within the limits of possibilities», which the management team in the public service system also has been united by «corporate, political and other ties».

Therefore, it is expedient to create management teams of civil servants only in those structures and hierarchical levels of state authorities and when they can give the necessary managerial effect, ensure the transition of the civil service to a new level of organizational development

Keywords: management team, leadership, public service, team interaction technologies.

Технологія формування управлінської команди на публічній службі – сукупність знань про методи, що описують і розробляють запровадження найефективніших форм вдосконалення роботи системи публічної служби, яка нерозривно пов'язана з командним підходом як одним із факторів її організаційного розвитку і методів колективного управління.

Проблемним питанням є бачення управлінської команди в системі реформування діючого державного управління в публічне управління. Нині існує хибна думка про необхідність формування та функціонування управлінської команди з людей, які об'єднані однією метою і спільністю інтересів, використання таких важелів як «особиста відданість», «матеріальне заохочення в межах можливостей», що управлінська команда в системі публічної служби також має об'єднуватися «корпоративними, політичними та іншими зв'язками».

Тому управлінські команди державних службовців доцільно створювати лише в тих структурах та ієрархічних рівнях органів державної влади і тоді, де вони можуть дати необхідний управлінський ефект, забезпечити перехід державної служби на новий рівень організаційного розвитку.

Спотворене розуміння призначення, суті і змісту управлінської команди в системі державної служби, що ґрунтується на принципах «особистої відданості», «матеріального заохочення» і «корпоративних зв'язках», швидше нагадуватиме кланово-мафіозну структуру, яка діятиме задля власних інтересів, а не команду публічних службовців, яка реалізовуватиме державну політику в інтересах народу.

Нині не існує єдиного уніфікованого тлумачення терміна «управлінська команда», однак, по суті, це група керівників різного рівня, пов'язаних неформально єдністю розуміння перспективи організації і методів її досягнення, які проводять у своїх колективах єдину злагоджену політику з досягнення поставлених цілей.

Особливості формування управлінської команди в системі державної служби зумовлені ієрархічним характером її організаційної побудови. Жорстка управлінська вертикаль, персональна відповідальність за дії чи бездіяльність об'єктивно зумовлюють використання адміністративних методів і стилів управління керівником-лідером. Тому запровадити управлінську команду в систему органів державної служби є досить складним процесом. Підтвердженням цього слугує принцип першого керівника, відповідно до якого «при організації виконання важливих завдань контроль залишається за першим керівником, оскільки тільки він має право і можливість вирішувати або передоручати рішення будь-якого питання».

Не стільки навмисне, скільки підсвідомо керівник-лідер налаштовується на авторитарний спосіб управлінських дій, виявляє нетерпимість, коли справи робляться «не по-його», прагне до повного контролю над ситуацією. Цим самим порушується принцип делегування повноважень, тому що він передбачає контроль результатів діяльності з боку керівника, а не контроль за процесом виконання.

Тому в процесі реформування державної служби в публічну службу, формування діяльності управлінської команди публічних службовців пов'язаний із зміною, у першу чергу, психологічних стереотипів її лідера, а вже потім – міжособистісних відносин керівника та підлеглих. Першим особам органів державної влади слід позбавлятися звичок вникати у процесуальні управлінські дії, виявляти терпіння і довіру до колег, навчитися самому делегувати повноваження і навчити підлеглих використовувати їх для отримання конкретних результатів.

Під час формування управлінської команди публічних службовців необхідно враховувати групову динаміку, запропоновану К. Левінім). Аналіз поля сил групи дозволяє лідеру визначити шляхи і засоби підвищення її ефективності. Відповідно до висновків К. Левіна група є відкритою соціальною системою з низкою сил та векторів, що діють з протилежних сторін. За умови рівного розподілу сил досягнути кардинальних змін практично неможливо. Тому ситуація в групі буде змінюватись залежно від збільшення або зменшення балансу сил.

Наприклад, якщо керівник вирішив трансформувати неефективну управлінську команду в ефективну, то він повинен розробити стратегію і тактику мінімізації або виключення впливу негативних факторів на функціонування групи. Цей крок називають розморожуванням і він є першим етапом процесу змін.

Наступний крок передбачає створення і вивчення нових норм, цінностей і поведінки. У системі державної служби це означає актуалізацію принципів державної служби, дотримання конституційних норм, розробку кодексу етики державного службовця, запровадження в роботу управлінської команди практики дотримання принципів державно-управлінської діяльності, принципів, безпосередньо пов'язаних із людським фактором.

Заключним етапом є заморожування результатів. Унаслідок реалізації стратегії і тактики перетворення управлінської команди на ефективну, вона перебуває в точці рівноваги, в якій існують сили, що підтримують нову поведінку. Інакше кажучи, техніка покращення ефективності управлінських команд передбачає використання аналізу поля сил.

Формування і діяльність управлінської команди в системі публічної служби пов'язані з певними труднощами, викликаними особливостями вітчизняної управлінської культури, ієрархічним характером системи управління в органах державної влади, що зумовлює її закритість, обмеженість делегування владних повноважень лідером команди, його персональну відповідальність за виконання державно-управлінських рішень. Тому, запроваджуючи командний стиль роботи, керівнику варто пам'ятати такі технічні аспекти як:

1. Не всі працівники і не завжди готові взяти на себе відповідальність, оскільки окремим з них працювати за вказівкою набагато спокійніше та зручніше.

2. Створюючи управлінську команду, керівник має усвідомити, що командне управління забирає багато часу для узгодження окремих питань з учасниками команди. А в умовах динамічних змін соціально-економічної та ринкової ситуації від них вимагається оперативне узгодження та дії. Тому існуюча практика поділу рішень на ті, що приймаються керівником, і на ті, що приймаються командою, навряд чи дасть позитивні результати.

3. Відсутність спільної менеджерської мови – проблема, притаманна більшості організацій у межах країн СНД. Через відсутність у всіх менеджерів найвищої ланки загальноорганізаційної

«картини», загальних управлінських технологій управлінська команда не зможе відбутися швидко й стати мобільною.

Висновок. Побудова команди є різнобічним процесом, що охоплює практично всі рівні і сторони життєдіяльності організації. У системі публічної служби формування управлінської команди є важливою невід’ємною складовою організаційного консультування і процесу організаційного розвитку, оскільки воно спрямоване на забезпечення виконання організаційно-розпорядчих та консультативно-дорадчих функцій. Активність з формування управлінської команди публічних службовців сконцентрована на виконанні тих завдань і функцій, що відповідають статусу органу влади чи його структурному підрозділу, в якому вона буде діяти.

В управлінській команді проводиться робота з підвищення управлінської, організаційної та психологічної компетентності з розвитку вмінь і навичок налагодження міжособистісних відносин, здійснюється цілепокладання, з’ясовується функціонально-рольова співвіднесеність її учасників.

Внутрішньокомандна діяльність має на меті досягнення відкритості і групової довіри між державними службовцями, мотивацію і заохочення колективної підтримки й стимулювання прозорих комунікацій усередині команди.

Список використаних джерел

1. Наталія Корчак, Наталія Ларіна. Командоутворення та лідерство: навч. посіб. для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування». Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. 220 с.

2. Ларіна Н.Б. Комунікативна підготовка посадових осіб як передумова ефективності діяльності органів місцевого самоврядування / Викладання лідерства для посадових осіб та представників місцевого самоврядування: сутність, виклики, перспективи : матер. Всеукраїнського круглого столу (Київ, 15 квітня 2015 р.) / [авт. колект.] за заг. ред. В.А. Гошовської, Л.А. Пашко, А.К. Гука. Х. : Фактор, 2015. 88 с., С. 47. – URL <http://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2015/08/2015-06-B7.pdf> (дата звернення 18.06.2020).

3. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / [С. К. Хаджирадєва, Н. О. Алюшина, Л. О. Воронько та ін.] ; за заг. ред. проф. С. К. Хаджирадєвої. К. : НАДУ, 2017. 256 с.

4. Професійний розвиток державних службовців в умовах глобалізації та сучасних змін : Монографія / [В. М. Ємельянов, В. А. Негода, С. К. Хаджирадєва та ін.] ; за заг. ред. С. К. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2018. 167 с.

5. Рачинський А.П. Вплив лідерства на систему управління ефективністю у державному управлінні: навч. посібник / А.П. Рачинський. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 41 с.

Світлана ДЯЧЕНКО,

доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ірина РЕДЧИЦЬ,

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

Svitlana DIACHENKO,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-5905-4607>

Iryna REDCHYTS,

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

<https://orcid.org/0009-0006-0698-0224>

ТЕХНОЛОГІЧНІ РІШЕННЯ ДЛЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У БЮДЖЕТУВАННІ МІСТ І ГРОМАД УКРАЇНИ ЧЕРЕЗ ЕЛЕКТРОННІ ПЛАТФОРМИ ТА МОБІЛЬНІ ЗАСТОСУНКИ

TECHNOLOGICAL SOLUTIONS FOR CITIZEN PARTICIPATION IN THE BUDGETING OF CITIES AND COMMUNITIES OF UKRAINE THROUGH ELECTRONIC PLATFORMS AND MOBILE APPLICATIONS

The report addresses the technological solutions for citizen participation in the budgeting of cities and communities of Ukraine through electronic platforms and mobile applications. The advantages, disadvantages, challenges and risks of the development of electronic platforms and mobile applications for citizens' participation in budgeting are analyzed in detail. An objective assessment of their effectiveness was carried out, the prospects and directions for improving the mechanism of citizens' participation in the budgeting of cities and communities of Ukraine in the conditions of modern challenges were determined. It is emphasized that the development of new technologies and increasing the level of digital literacy of the population open up new opportunities for increasing the efficiency and transparency of budgeting.

Keywords: *mechanism of citizen participation in budgeting, Public Budget, Smart City, portal «Дія».*

У сучасному світі інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у різних аспектах суспільного життя, і бюджетування не є винятком. В Україні впровадження електронних платформ та мобільних застосунків для участі громадян у бюджетуванні набуває все більшого значення. Ці інструменти не тільки спрощують процес взаємодії між громадянами і місцевою владою, але й підвищують рівень прозорості та ефективності розподілу бюджетних коштів.

Однією з найпоширеніших електронних платформ для участі громадян у бюджетуванні в Україні є система «Громадський бюджет» [3]. Ця платформа дозволяє громадянам пропонувати свої проекти для фінансування з міського бюджету, голосувати за інші проекти та слідкувати за процесом їх реалізації. Ключовими перевагами платформи «Громадський бюджет» є: прозорість: всі подані проекти та результати голосування доступні для перегляду всім бажаючим, що забезпечує високий рівень прозорості та підзвітності; залучення громадян: платформа дозволяє залучити широку аудиторію до процесу бюджетування, стимулюючи активну участь громадян у житті міста; ефективність: використання електронних технологій значно спрощує процес подання проектів та голосування, зменшуючи адміністративні витрати й час, необхідний для обробки заявок.

Разом з тим, система не позбавлена і недоліків, серед яких: обмежений доступ: не всі громадяни мають доступ до Інтернету або необхідні технічні навички для користування платформою, що може обмежувати їхню участь у бюджетуванні; складність процесу: для деяких користувачів процес

подання проєктів та голосування може здаватися складним та незрозумілим, що може знизити їхню активність; відсутність інтеграції: платформа «Громадський бюджет» може не бути інтегрована з іншими міськими сервісами, що ускладнює взаємодію між різними аспектами міського управління.

Іншим прикладом успішного технологічного рішення є платформа «Smart City» [7]. Ця платформа надає широкий спектр інструментів для управління міськими ресурсами та залучення громадян до процесу прийняття рішень. Одним із таких інструментів є модуль для участі у бюджетуванні, який дозволяє громадянам подавати проєкти, голосувати за них та контролювати їх виконання. Переваги платформи «Smart City» включають: інтегрованість: платформа об'єднує різні аспекти міського управління, дозволяючи ефективно координувати роботу між різними відділами та службами; аналітичні інструменти: «Smart City» надає можливість проводити глибокий аналіз даних, що допомагає приймати обґрунтовані рішення на основі фактичної інформації; зручність: інтуїтивно зрозумілий інтерфейс платформи полегшує користування нею для громадян різного віку та рівня технічної підготовки.

Недоліками платформи «Smart City» можна визначити наступне: висока вартість впровадження комплексної платформи «Smart City» може вимагати значних фінансових та технічних ресурсів, недоступних для деяких міст та громад; інтеграція різних систем та модулів платформи може бути складною та потребувати додаткових витрат на налаштування і підтримку; зберігання великої кількості даних про громадян та міські процеси потребує високого рівня захисту інформації, що може бути складним завданням для місцевих органів влади.

Ще одним прикладом успішного мобільного рішення є мобільний застосунок «Мое місто» [5]. Цей застосунок надає користувачам можливість брати участь у бюджетуванні, а також отримувати інформацію про різні міські послуги та події. Основними перевагами застосунка «Мое місто» є: універсальність: застосунок об'єднує різні функції, включаючи бюджетування, оповіщення про міські події, оплату послуг та інші сервіси, що робить його корисним для широкої аудиторії; інтерактивність: користувачі можуть взаємодіяти з місцевою владою, залишаючи відгуки та пропозиції, що підвищує рівень їхньої участі у житті громади; персоналізація: застосунок дозволяє налаштовувати сповіщення та інші функції відповідно до потреб кожного користувача, що робить його більш зручним та ефективним.

Недоліки застосунку «Мое місто»: перенасиченість функціями: велика кількість функцій у застосунку може зробити його складним та незрозумілим для користувачів, особливо для тих, хто не має досвіду користування подібними сервісами; безпека: зберігання та обробка персональних даних користувачів потребує високого рівня захисту, що може бути складним завданням для розробників та місцевої влади; регулярні оновлення та підтримка застосунку можуть вимагати значних ресурсів, що може бути викликом для місцевих органів влади.

Сьогодні портал/мобільний застосунок «Дія» [4] є одним із ключових інструментів діджиталізації в Україні, створений для надання широкого спектру державних послуг громадянам у зручному цифровому форматі. Хоча «Дія» не має прямої функції для участі у бюджетуванні, вона пропонує низку інших корисних функцій та послуг, які сприяють підвищенню прозорості та зручності взаємодії громадян з державними органами.

На даний момент мобільний застосунок «Дія» не має спеціалізованого модуля для участі громадян у бюджетуванні. Проте він може бути використаний як інструмент для спрощення процесів, пов'язаних з громадським бюджетуванням, таких як: ідентифікація та верифікація користувачів: використання електронних документів та електронного підпису у «Дії» може допомогти забезпечити достовірність даних громадян, які беруть участь у поданні та голосуванні за проєкти; інформаційна підтримка: через сповіщення у застосунку можна інформувати громадян про нові можливості участі у бюджетуванні, строки подання проєктів, результати голосування та інші важливі новини; зв'язок з іншими платформами: «Дія» може бути інтегрована з іншими електронними платформами для участі у бюджетуванні, такими як «Громадський бюджет» або «Smart City», що спростить доступ до цих сервісів.

У майбутньому можливим вбачається розширення функціоналу застосунку «Дія» для включення прямих можливостей участі у громадському бюджетуванні, що може включати: подання проєктів: громадяни зможуть подавати свої проєкти безпосередньо через застосунок, використовуючи електронний підпис для верифікації; голосування за проєкти: інтеграція механізму голосування дозволить громадянам брати участь у виборі пріоритетних проєктів, використовуючи

застосунок як зручний та безпечний інструмент; моніторинг реалізації: користувачі зможуть стежити за станом реалізації проєктів, отримувати сповіщення про важливі етапи та результати. Очевидним є те, що розвиток таких функцій у застосунку «Дія» значно підвищить рівень залучення громадян до процесів прийняття рішень та бюджетування, сприяючи більшій прозорості та ефективності управління державними та місцевими ресурсами.

Незважаючи на численні переваги, впровадження електронних платформ та мобільних застосунків для участі громадян у бюджетуванні стикається з низкою викликів таких, як: технічні бар'єри: не всі громадяни мають доступ до сучасних технологій або володіють достатніми технічними навичками для користування електронними платформами та мобільними застосунками; безпека даних: забезпечення безпеки особистих даних користувачів є важливим аспектом, який потребує уваги при розробці та впровадженні таких рішень; надійність систем: важливо забезпечити стабільну роботу платформ та застосунків, уникати збоїв та технічних проблем, що можуть вплинути на довіру громадян до цих інструментів.

Перспективи впровадження технологічних рішень у бюджетування міст і громад України виглядають досить оптимістично. Розширення доступу до Інтернету та мобільних пристроїв, підвищення рівня цифрової грамотності населення та розвиток нових технологій відкривають нові можливості для підвищення ефективності й прозорості бюджетування.

Одним із перспективних напрямів є впровадження блокчейн-технологій [6] для забезпечення більш високого рівня безпеки та прозорості процесів бюджетування. Блокчейн дозволяє зберігати дані про всі транзакції та голосування у незмінному вигляді, що унеможливує їх підробку та маніпуляції. Також варто звернути увагу на тренд розвитку штучного інтелекту та аналітичних інструментів, які можуть допомогти в аналізі великих обсягів даних та прийнятті обґрунтованих рішень [1]. Використання таких технологій дозволить більш точно оцінювати ефективність реалізованих проєктів та планувати майбутні бюджетні витрати [2]. Технологічні рішення, такі як електронні платформи та мобільні застосунки, відіграють ключову роль у залученні громадян до процесу бюджетування міст і громад України. Вони сприяють підвищенню прозорості, ефективності та рівня залучення громадян, що, в свою чергу, позитивно впливає на якість життя у містах та громадах.

Попри сучасні виклики, пов'язані з впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій, перспективи їх розвитку не викликають жодних сумнівів. З подальшим розвитком технологій і зростанням цифрової грамотності населення очікується удосконалення механізму участі громадян у бюджетуванні міст і громад за допомогою інноваційних інструментів та підвищення ефективності у сфері громадського бюджетування в Україні.

Список використаних джерел

1. Ляхович, Г., Вакун, О. Використання штучного інтелекту для підвищення ефективності системи управлінського обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2023. Вип. 3 (56) С.28-33.
2. Павліха, Н., Науменко, Н., & Корнелюк, О. (2023). Розвиток та регулювання штучного інтелекту в Україні у воєнний та повоєнний періоди: сучасні тенденції та перспективи . Цифрова економіка та економічна безпека. 8 (08), 105-111. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.8-18>
3. Платформа електронної демократії «Громадський бюджет». URL: <https://budget.e-dem.ua/landing>
4. Портал/застосунок «Дія». URL: <https://diia.gov.ua/>
5. Українська краудфандингова платформа «Моє Місто». URL: <https://mycity.one/>
6. Урікова О. М., Федущак Н. М., Мамчук А. Р. Розвиток блокчейн-технологій в Україні. Актуальні питання у сучасній науці. 5 (11) 2023. С. 75-84.
7. Kyiv Smart City Hub. URL: <https://smartcitykyiv.com/school/>

Ярослав ЄДКІН,

студент 1-го курсу магістратури (ОПП «Державна служба») Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yaroslav YEDKIN,

1st year master's student (EPP «Civil Service») Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0001-5845-684X>

Науковий керівник: **Наталія Обушна,** доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО В УКРАЇНІ В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ: ОСОБЛИВОСТІ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЇ ВЗАЄМОДІЇ

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN UKRAINE IN THE PERIOD OF MARTIAL STATUS: FEATURES OF INTERSECTORAL INTERACTION

In this publication, an attempt was made to reveal the content of intersectoral interaction through public-private partnership during the period of martial law, and it was determined what the peculiarities of implementation are, what are the regulatory levers of influence and problems during implementation. On the basis of the methods of theoretical and methodological, comparative analysis, generalization and comparativism, the author made an attempt to reveal modern aspects in the implementation of intersectoral interaction in such areas as health care, education, corporate management and the sphere of social services.

Summarizing what was stated within the scope of this type of work, it was concluded that for Ukraine during the period of martial law and post-war adaptation, it is important to implement public-private partnership, based on intersectoral cooperation.

Keywords: *public-private partnership, intersectoral interaction, public sector, the field of corporate governance, international cooperation.*

Попри те, що на території України тривають бойові дії, процес відновлення та відбудови починає набирати обертів. Оскільки обсяги пошкоджень, що завдала рф Україні, колосальні, уряд, експертні організації та іноземні донори активно працюють над пошуком нових інструментів залучення коштів іноземних інвесторів в Україну [1]. Однією з таких ініціатив, що може бути впроваджена найближчим часом, є реанімація та розвиток інструментів ДПП, а також розширення їх дії на нові сектори, зокрема соціальну інфраструктуру, житлове будівництво, сферу оборони та ін.

Водночас зауважимо, що за умов воєнного стану складно посилатись на вітчизняний чи зарубіжний досвід, бо не існує концептуальних розробок чи методичних алгоритмів. Саме тому питання розвитку ДПП в Україні в період дії воєнного стану, задля формування механізму посилення спроможностей національної економіки на основі взаємодії між різними секторами/сферами, набуває особливої актуальності на практичній значимості.

В Україні вже давно працює механізм ДПП, проте він потребує удосконалення, адже не передбачав застосування в умовах воєнного стану.

На наше переконання, з-поміж ключових викликів у період дії воєнного стану у сфері корпоративного управління, соціальної політики, державної служби надважливого значення набуває міжсекторальна взаємодія, а будь-який управлінський процес в цій сфері повинен починатися/ базуватися на основі розробки алгоритму (методики) такої взаємодії. Так, під останньою надалі ми будемо розуміти партнерство і координацію дій державних органів та підрозділів місцевого самоврядування, що має на меті спільне досягнення цілей щодо покращення ситуації отримувача послуг під час ведення випадку (кейс-менеджмент).

Інші терміни вживаються у значеннях, наведених у Законах України «Про соціальні послуги», «Про соціальну роботу з сім'ями, дітьми та молоддю» та інших нормативно-правових актах з питань забезпечення соціального захисту, організації та надання соціальних послуг, провадження соціальної роботи.

У свою чергу запропонований Урядом Проєкт Постанови «Про затвердження Порядку надання послуг із застосуванням методу ведення випадку (кейс-менеджменту)» базується на застосуванні методу надання послуг, за допомогою якого менеджер випадку (кейс-менеджер) оцінює потреби особи або цілої родини, організовує, координує, контролює, оцінює та сприяє наданню різних послуг для задоволення потреб родини або окремої особи, застосовуючи міжвідомчу або міжсекторальну взаємодію підприємств, установ, організацій та фахівців, які надають відповідні послуги у громад [1].

Найбільш показово ця модель міжсекторальної взаємодії відображається у соціальній сфері України в межах виконання програми при переході від військового до цивільного життя, реінтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) та в інших сферах, наприклад, обслуговування, зайнятості тощо.

На нашу думку, приклад між секторальної взаємодії в подальшому слід упроваджувати для категорії тимчасово переміщених осіб з України до інших держав, які після закінчення дії воєнного стану все-таки планують повертатись додому і ця адаптація на рівні міжсекторальної взаємодії як приклад ДПП може слугувати мотивуючим кейсом для повернення українців.

У контексті досліджуваної проблематики доцільно також згадати ініційовану Кабінетом Міністрів України модель упровадження зарубіжного досвіду міжсекторальної взаємодії при формуванні здорового способу життя та громадського здоров'я на основі програми партнерства та взаємодії. Так, наприклад, у США діє програма «Місто здорового способу життя» та ін.), гігієнічна освіта у Німеччині (програма «Знай своє тіло»), курс у Франції (гігієна ротової порожнини, сон, харчування, фізичне виховання, телебачення, шум), рада зі здорового виховання у Великобританії (про користь хорошої форми і здоров'я. Програми «Слідкуй за собою», «Проєкт здорового і фізичного виховання» та ін.), а також досвід Швейцарії, Австралії, Фінляндії та Японії.

Якщо говорити про важливість міжсекторальної співпраці в діяльності сучасного закладу освіти, об'єднаної територіальної громади та агенції регіонального розвитку, доцільно процитувати наукові дослідження професорки Н.М. Ткачової у цьому контексті: «громада транслює цінності і формує середовище, в якому прийнятні певні моделі поведінки, а тому будь-яка програма безпечної громади мусить включати план взаємодії між соціальними службами, психологами, вчителями, фахівцями, чия діяльність впливає на свідомість людини та розгортає різні сценарії життєвого вибору» [3].

Резюмуючи вищезначене, слід зауважити, що застосування міжсекторальної взаємодії як державно-приватного партнерства у період дії воєнного стану в Україні по суті розкриває зміст комплексної взаємодії між різними інституціями у тій чи іншій сфері, при чому як на загальнодержавному, так і міжнародному рівнях. У такому процесі повинні бути зацікавлені всі сторони (міжнародні та національні організації, освітні та наукові установи, органи влади та місцевого самоврядування, бізнесу), що дозволяє державі в тому чи іншому секторів/сфері бути більш ефективною та реалізовувати мету, визначену, наприклад Глобальними цілями сталого розвитку.

Саме таке поєднання ґрунтовної теорії та можливості оптимізації умінь, навичок, засобів та процесів як наслідок ініціювання, підготовки, механізму реалізації та моніторингу різноманітних проєктів ДПП призводить до позитивного результату, дозволяє трансформувати ідеї у видимі та соціально-значущі результати і створює, таким чином, новий рівень якості.

Список використаних джерел

1. Як співпраця держави та бізнесу допоможе відбудувати Україну. Економічна правда. 2023. URL: https://www.epravda.com.ua/cdn/cd1/2023/spivpratsia_derzhavy_ta_biznesu_dopomozhe/ (дата звернення 09.06.2024).

2. Про затвердження Порядку надання послуг із застосуванням методу ведення випадку (кейс-менеджменту): Проєкт Постанови КМУ URL: <https://www.msp.gov.ua/projects/851/> (дата звернення 09.06.2024)

3. Дегтярьова І. червня-грудня 2023 року була експертом Програми ООН із відновлення та розбудови миру в рамках проєкту «Інтегрована модель відновлення і розвитку громад». URL: <http://umo.edu.ua/projektna-dijalnistj-kafedri> (дата звернення 09.06.2024).

Ярослав ЖОВНІРЧИК,

доктор наук з державного управління, професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України

<https://orcid.org/0000-0002-1378-9923A>.

Анатолій КОССЕ,

аспірант, Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

<https://orcid.org/0009-0005-3396-4097>

Yaroslav ZHOVNIRCHYK,

Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administrative Law, Institute of State and Law V. M. Koretsky of National Academy of Sciences of Ukraine

Anatoly KOSSE,

PhD student at the Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

ВИКЛИКИ ДО СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УКРАЇНІ

CHALLENGES TO THE MODERN SYSTEM OF STATE MANAGEMENT OF SOCIAL DEVELOPMENT IN UKRAINE

The main problems in society arising from such activities of state authorities, which clearly contradict the main interests of society and the dominant trends of socio-economic development, are outlined. It is emphasized that a well-founded definition of the problems of state management of the development of the social sphere is the basis for further analysis and making constructive decisions. Problems in the social sphere of modern Ukraine are systematically presented, which are critical and require immediate solution.

Keywords: public administration, social development, social sphere, social protection.

Для забезпечення стабільності у внутрішній політиці, економіці та соціальній сфері, що є основою подальшого існування та розвитку суспільства, необхідно постійно регулювати соціальні проблеми. Це регулювання здійснюється через комплекс механізмів державного управління, спрямованих на розвиток соціальної сфери.

Аналізуючи процес визначення проблем та цілей державного управління у розвитку соціальної сфери через діяльність різних соціальних груп та інститутів громадянського суспільства, відповідно до принципу делегування владних повноважень «знизу-вгору», можна виділити кілька ключових етапів цього процесу:

Перенесення проблем на рівень громадського обговорення, коли зовнішні питання стають внутрішніми і особистими для різних соціальних груп, професійних спільнот, громадських інститутів.

Мобілізація соціальних груп, професійних спільнот та інших функціональних об'єднань, які усвідомлюють проблеми і необхідність їх вирішення, для створення організаційних структур, що спрямовані на розв'язання цих проблем та вплив на державу.

Делегування представників соціальних груп і професійних спільнот для виконання представницьких функцій і активної участі у розробці та реалізації державної політики з актуальних питань.

Коректне і обґрунтоване визначення проблем державного управління розвитком соціальної сфери є основою для подальшого аналізу та прийняття конструктивних рішень. Очевидно, що будь-яка проблема виникає через певний збіг обставин, результат конкретних тенденцій і подій, які безпосередньо пов'язані з соціально-економічним контекстом та його проявами [1].

Причини та рушійні сили будь-якого явища є різноманітними. Основними з них є: природні процеси та явища, соціальні конфлікти та протиріччя, економічна і політична стагнація та кризи,

недоліки у функціонуванні системи державного управління, досягнення науково-технічного прогресу, інновації та новітні засоби комунікації, а також глобалізація.

Основні проблеми в суспільстві виникають через таку діяльність органів державної влади, яка явно суперечить основним інтересам суспільства та домінуючим тенденціям соціально-економічного розвитку. У таких випадках, із накопиченням протиріч, загострюється ключова суспільна колізія – між актуальними інтересами та потребами різних соціальних груп і можливістю їх задоволення в існуючих умовах [2].

Виділяють щонайменше два підходи до визначення суспільних проблем:

- за кількістю людей, яких вони безпосередньо зачіпають;
- за інтересом людей до певних проблем.

Очевидно, що не кожна проблема потрапляє в поле зору держави. Тому необхідно створювати механізми, які б дозволяли піднімати такі питання перед органами державної влади, що призводить до того, що держава починає розглядати ці проблеми як актуальні на національному рівні, нерідко надаючи їм політичне значення. В результаті такі проблеми стають державними завданнями, з розподілом відповідальності за їх вирішення між державним та регіональними рівнями.

Проте, за більшістю нагальних проблем суспільство, як правило, демонструє консолідовану точку зору. Злочинність, тероризм, охорона здоров'я, екологія, подолання бідності – ці та інші подібні проблеми суспільство практично одноголосно визнає як актуальні, зловоденні, і тільки при виборі способів і засобів їх вирішення починає демонструвати відмінність точок зору.

Щоб суспільні проблеми перетворилися в політичні і склали порядок денний для законодавчої і виконавчої влади, необхідно задіяти певні суспільні інститути і політичні майданчики.

Ефективність державної політики при вирішенні соціальних проблем перш за все визначається якістю аналізу соціально-політичної ситуації, жорстким ранжируванням проблем і причин, які їх породили, раціональним розподілом всіх залучених до вирішення проблеми сил і ресурсів.

Нажаль, аналіз тенденцій та суперечностей розвитку українського суспільства майже за весь період незалежності демонстрував слабку соціальну направленість національної економіки. Невизначеність державної моделі соціальної політики спричиняє невиконання взятих державою на себе соціальних обов'язків і, як наслідок, соціальна політика зводиться до комплексу не завжди ефективних заходів держави, направлених на боротьбу з бідністю та підтримку на межі виживання соціально незахищених верств населення. Відсутність концентрації державних ресурсів на найбільш пріоритетних напрямках соціальної допомоги спричиняє розпорошування коштів та недофінансування соціальних установ.

Державне управління соціальною сферою України в умовах агресії Росії стикається з низкою критичних проблем, які потребують негайного вирішення. Ось основні з них:

Масова міграція та внутрішньо переміщені особи (ВПО):

Забезпечення житлом і соціальними послугами: Велика кількість ВПО створює значне навантаження на інфраструктуру соціальної сфери. Забезпечення житлом, доступ до медичних, освітніх та соціальних послуг для ВПО залишається гострою проблемою.

Інтеграція в нові громади: Соціальна адаптація ВПО та їх інтеграція в нові громади часто стикається з труднощами, такими як дискримінація, нестача робочих місць і проблеми з доступом до соціальних послуг.

Погіршення економічної ситуації та бідність:

Зростання рівня бідності: Війна значно вплинула на економічний стан країни, що призвело до зростання рівня бідності серед населення. Багато людей втратили роботу, що підвищує потребу в соціальній допомозі.

Недостатнє фінансування соціальних програм: Обмежені фінансові ресурси ускладнюють можливість держави ефективно фінансувати програми соціального захисту, що призводить до скорочення або затримки виплат соціальних допомог.

Психологічна підтримка та реабілітація:

Психологічні травми: Громадяни, особливо ті, хто постраждав від військових дій, потребують психологічної допомоги та реабілітації. Система психологічної підтримки перевантажена, а доступ до послуг обмежений, особливо у прифронтових зонах.

Реабілітація військових і цивільних: Забезпечення комплексної реабілітації для військовослужбовців, ветеранів та цивільних осіб, які зазнали поранень або психологічних травм, є нагальною потребою.

Забезпечення доступу до охорони здоров'я:

Руїнування медичної інфраструктури: Через обстріли та бойові дії значна частина медичних установ зруйнована або працює з перебоями, що обмежує доступ до медичних послуг.

Дефіцит медичних ресурсів: Нестача медикаментів, медичного обладнання та персоналу стає критичною проблемою, особливо в умовах постійного навантаження на систему охорони здоров'я.

Освіта в умовах війни:

Переривання навчального процесу: Через військові дії багато шкіл і університетів закрито або зруйновано. Перехід на дистанційне навчання також стикається з проблемами через нестабільність інтернет-зв'язку та відсутність технічних засобів у деяких учнів.

Психологічний стан дітей: Війна негативно впливає на психологічний стан дітей, що відображається на їх навчальних успіхах та загальному розвитку.

Ризики соціальної дезінтеграції:

Збільшення соціальної нерівності: Війна поглиблює соціальну нерівність, оскільки найбільш уразливі верстви населення стикаються з більш серйозними проблемами у доступі до соціальних благ.

Зростання кримінальних і антисуспільних явищ: В умовах соціальної нестабільності можуть зростати рівні кримінальної активності, корупції та інших антисуспільних явищ, що ускладнює управління соціальною сферою.

Фінансовий тиск на систему соціального захисту:

Збільшення кількості отримувачів допомоги: Війна призвела до збільшення кількості людей, які потребують соціальної допомоги, що чинить тиск на державний бюджет.

Перерозподіл ресурсів: Фінансові ресурси держави перенаправляються на оборонні потреби, що скорочує можливості фінансування соціальних програм.

Ці проблеми потребують комплексного підходу, що включає міжнародну допомогу, адаптацію існуючих соціальних програм до умов війни, а також розробку нових стратегій і рішень для підтримки населення в умовах тривалої кризи.

Список використаних джерел

1. Гуманітарна політика в Україні: виклики та перспективи (Біла книга): аналіт. доп. / за заг. ред. Ю. Б. Кап-лан, Ю.А. Тищенко. Київ: НІСД, 2020. 136 с.

2. Тридцять років Незалежності України: соціально-економічні підсумки та стратегічні візії майбутнього: аналіт. доп. / за наук. ред. Я. А. Жаліла. Київ: НІСД, 2021. 324 с.

Альбіна ЗАГОРОДНА,

студентка 2-го року навчання, ОП «Публічне управління та адміністрування», спеціальність 281 Публічне управління та адміністрування, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Albina ZAHORODNA,

second year student, majoring in «Public Administration», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Світлана Дяченко**, доктор наук з державного управління, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

КОМУНІКАТИВНА СКЛАДОВА РЕАЛІЗАЦІЇ БРЕНД-СТРАТЕГІЇ МІСТА

COMMUNICATION COMPONENT OF THE CITY'S BRAND STRATEGY IMPLEMENTATION

The study examines the role of the communication component in the implementation of the city's brand strategy. Attention is focused on the importance of internal and external communication for creating a positive image of the city, attracting investors and tourists. The main communication tools, such as social media, public events, mass media and cooperation with opinion leaders, are outlined. The challenges faced by cities in the implementation of brand strategy are identified and ways to solve them are proposed.

Keywords: communication, city brand, branding, territory development, mass media.

У сучасному світі брендування стає важливим інструментом розвитку територій та міст. Успішний бренд міста дозволяє підвищити його привабливість для інвесторів, туристів та жителів, створює позитивний імідж на міжнародній арені та сприяє економічному зростанню. Однак важливо не лише розробити бренд-стратегію, а й ефективно реалізувати її. Одним із ключових елементів цього процесу є комунікативна складова.

Територіальний брендинг у своїй основі відображає концепції товарного, корпоративного чи персонального брендингу. Його головна мета – підвищити імідж регіону, міста, території шляхом формування позитивних асоціацій і сприйняття як серед відвідувачів, так і серед мешканців. Як і для компанії, бренд регіону має велике значення; служить основою для відносин та комунікації з цільовою аудиторією, культивує емоційну прихильність і лояльність до території, історії, розвитку та життєдіяльності території [1].

Історично склалося так, що бренд міста створюється так, щоб впливати на його теперішнє та майбутнє значення відповідно до загальноприйнятої думки, отриманої з досвіду минулих поколінь. Тому центральною в ініціативі брендингу міста є концепція донесення його унікальності та ідентичності до широких кіл громадськості.

Інакше кажучи, брендинг передбачає розробку змістовної «упаковки», яка за правильного підходу позитивно впливає на економічний, соціальний та культурний розвиток; є сучасним методом залучення інтересу як зовнішніх, так і внутрішніх споживачів послуг до можливостей та ресурсів, які пропонує місто. Бренд міста у поєднанні зі стратегією його цілісного просування допоможе оптимізувати як бюджетні, так і позабюджетні витрати на різноманітні проєкти, зокрема інформаційні, соціокультурні та спортивні ініціативи, які відбуваються в будь-якому місті та регіоні [2].

Крім того, створення бренду служить об'єднуючим елементом у його зростанні, охоплюючи різноманітні заходи, спрямовані «назовні» для залучення нових туристів (наприклад, виготовлення інформаційних матеріалів кількома мовами, розповсюдження, участь у національних та міжнародних туристичних виставках та ярмарках, організація візитів для преси та туристичних компаній). Крім того, існує кілька ініціатив, спрямованих «всередину» на підвищення як якості, так і привабливості туристичних пропозицій регіону, включаючи розвиток інфраструктури, створення інформаційних путівників, співпрацю з гідями, залучення громадськості, покращення організації навчання підприємців, розвиток нових туристичних продуктів, створення маршрутів.

Досліджуючи брендинг українських міст, ми можемо визначити кілька підходів як до дизайну, так і до реалізації цих брендів:

1) Ініціатива, що стоїть за проектом, може бути приватною або державною та не залежати від зовнішнього фінансування; однак ті, хто його ініціює, повинні мати достатньо сил, досвіду та ентузіазму, щоб довести процес до кінця.

2) Важливо, щоб комунікативно-інформаційна платформа бренду створювалася за участю широкої групи осіб, щоб вона відповідала інтересам усіх цільових аудиторій.

3) Участь у розробці графічних елементів бренду має бути відкритою для будь-якого професійного дизайнера чи студії, що бажає, дозволяючи розглядати якісніші альтернативи порівняно з відкритим конкурсом, одночасно запобігаючи синдрому «зі мною не погоджували, не радились»;

4) Результати повинні бути відібрані, оцінені та затверджені кваліфікованими експертами за участю представників усіх цільових демографічних груп. В даному контексті зауважимо, що залучення громадськості можливо, якщо кваліфіковані спеціалісти виберуть застосувати широкі можливості комунікаційних засобів. Важливим аспектом у цьому плані є розвиток каналів комунікації між творцями проекту та аудиторією [1].

Важливе спостереження, яке треба зазначити, полягає в тому, що бюджет, виділений на розробку бренду, не завжди корелює з якістю кінцевого результату. Простіше кажучи, сума грошей не є визначальним фактором.

Комунікація відіграє провідну роль у передачі меседжів, пов'язаних із брендом території, міста, регіону тощо. Місто, як суб'єкт брендування, має донести до цільових аудиторій свою ідентичність, унікальність та переваги. Це стосується як внутрішніх аудиторій (жителів міста), так і зовнішніх (туристів, інвесторів, представників інших регіонів або країн).

Внутрішня комунікація спрямована на підвищення рівня самоідентифікації мешканців із містом, створення відчуття спільноти та гордості за місце проживання. Це може включати розвиток локальних ініціатив, проведення заходів, які підкреслюють унікальність міста, а також активну участь місцевих організацій у формуванні позитивного іміджу [3]. Чим більше містяни будуть ідентифікуватися зі своїм містом, тим успішніше вони транслюватимуть його бренд на зовнішні аудиторії. Як приклад, можемо навести проєкт «Ідентичність Миколаївщини. Минуле, сучасне, майбутнє», проведений в лютому-червні 2024 року та спрямований саме на розширення уявлення містян про історію та розвиток регіону.

Зовнішня комунікація спрямована на привернення уваги інвесторів, туристів та інших зацікавлених сторін. Важливо, щоб міська влада та інші відповідальні суб'єкти чітко формулювали меседжі про те, чим відрізняється їх місто від інших, у чому полягає його унікальність та конкурентні переваги. Інструменти такої комунікації можуть включати рекламні кампанії, роботу із засобами масової інформації, створення візуального бренду міста (логотипу, слогану), а також активну присутність у соціальних мережах. Наприклад, дієвим є формування та діяльність Туристично-інформаційних центрів [3].

Визначимо основні інструменти комунікації в реалізації бренд-стратегії міста:

Соціальні мережі та цифрові платформи. Сучасний світ важко уявити без Інтернету та соціальних мереж. Це дозволяє досягати великих аудиторій з мінімальними затратами та забезпечує постійний зворотній зв'язок. Наприклад, міста, які активно використовують соціальні мережі, можуть залучати до співпраці молодіжні спільноти, туристів та місцевих мешканців, підвищуючи рівень взаємодії.

Масштабні події, фестивалі, спортивні змагання – це чудова нагода для промоції міста. Важливо, щоб ці заходи відображали основні елементи бренд-стратегії та були цікаві різним цільовим групам.

Мас-медіа. ЗМІ залишаються важливим джерелом інформації для широкої аудиторії. Новини про розвиток міста, його досягнення, цікаві події можуть формувати позитивний імідж на національному та міжнародному рівнях. Важлива умова – своєчасність та актуальність новин, правильно визначена цільова аудиторія.

Співпраця з лідерами думок. Відомі блогери, які ідентифікують себе на широкому загалі як мешканці міста, можуть значно впливати на масову аудиторію, підписників. Співпраця з ними може підвищити впізнаваність міста та зацікавити нові цільові аудиторії.

Основним викликом у комунікації є необхідність балансування між різними аудиторіями. Наприклад, те, що цікаво туристам, не завжди збігається з інтересами місцевих жителів. Тому

важливо формулювати такі меседжі, які будуть зрозумілими і близькими для всіх. Також варто враховувати, що комунікація має бути послідовною, систематичною та відповідати загальній стратегії розвитку міста. Ще одним викликом є динамічність інформаційного простору. Міста мають швидко адаптувати свої комунікаційні стратегії до нових умов, використовувати актуальні тренди та інструменти, щоб залишатися конкурентоспроможними.

Отже, комунікативна складова є важливою частиною реалізації бренд-стратегії міста. Вона забезпечує передачу ключових меседжів, формування позитивного іміджу та залучення різних аудиторій до активної взаємодії з містом. Успішна комунікація сприяє розвитку міста, підвищенню його впізнаваності та конкурентоспроможності на глобальному рівні. Враховуючі всі ці складові, менеджери бренд-стратегій швидко та якісно можуть розробити та впровадити в життя будь-яку ідею, проект, бренд і «загорнути» місто в яскраву обкладинку, що привертатиме до себе погляди, а отже, увагу та інвестиції для розвитку.

Список використаних джерел

1. Нагорняк Т.Л. Брендінг територій: спроба аналізу засад дослідження / Т.Л. Нагорняк, С.В. Бондаренко. Історичні та політологічні дослідження. № 2 (50), 2012 р. С. 282–288.
2. Полішко, Г. Г. (2015). Бренд країни та його вплив на ефект країни походження. Інноваційна інфраструктура України: стан та аналіз умов розвитку: Матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 лист. 2015 р.). Одеса: ЦЕДР, 23–25
3. Смирнова Т. А., Приварникова І. Ю. Формування бренда міста як інноваційний шлях підвищення його привабливості для туризму. Вісник дніпропетровського університету, 2015. № 5. С. 93-100.

Тетяна ЗАДОРОЖНА,

магістр 1-го року навчання, ОПП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», ННІПУДС Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetiana ZADOROZHNA,

second-year master's student, EP «Civil Service», specialty 281 «Public administration and governance», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Андрій Майснер**, кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики ННІПУДС Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВИКОНАВЧОЇ СЛУЖБИ

ADMINISTRATIVE AND LEGAL SUPPORT OF THE ACTIVITIES OF THE STATE EXECUTIVE SERVICE

The most important function of legal means is to achieve the goals of legal regulation: through their 'work', these phenomena ensure the unimpeded movement of interests of subjects to values, guarantee their legal and fair satisfaction, which reflects the role of legal instruments and technologies in the overall system of legal factors. Legal means create general opportunities guaranteed by the state and society to strengthen positive regulatory factors and, at the same time, to remove obstacles (negative factors) that stand in the way of streamlining social relations.

The essence of the concept of 'administrative and legal means' is defined by most legal scholars as the means that are related to the means and that contain the administrative and legal method of legal regulation.

Найважливішою функцією правових засобів є досягнення ними цілей правового регулювання. Це забезпечує безперешкодний рух інтересів суб'єктів до цінностей, гарантують їх законне й справедливе задоволення, що відображає роль юридичних інструментів і технологій у загальній системі правових чинників. Правові засоби створюють загальні, гарантовані державою та суспільством можливості для посилення позитивних регулятивних чинників і, водночас, для усунення перешкод (негативних факторів), що стоять на шляху впорядкування соціальних зв'язків [1].

Розглядаючи сутність поняття «адміністративно-правові засоби забезпечення діяльності» більшість дослідників-правознавців визначають, які саме засоби відносяться до засобів, та, які містять у собі адміністративно-правовий метод правового регулювання.

На думку Колпакова В. К. до засобів адміністративно-правового регулювання відносяться приписи, заборони, дозволи. Розглянемо кожного з перелічених методів зазначеного регулювання:

приписи – це покладання прямого юридичного зобов'язання чинити ті чи інші дії в умовах, що передбачені правовою нормою;

заборони – це покладання прямих юридичних обов'язків не чинити тих чи інших дій в умовах, передбачених правовою нормою;

дозволи – це юридичний дозвіл чинити в умовах, передбачених нормою, ті чи інші дії або утримуватись від їх вчинення за власним бажанням [2, с. 150;].

До складових елементів засобів адміністративно-правового регулювання В. Галуцько, В. І. Олефір, М. П. Пихтін відносять такі як:

- 1) норми адміністративного права та їх зовнішнє вираження – джерела адміністративного права;
- 2) публічну адміністрацію;
- 3) принципи адміністративного права;
- 4) індивідуальні акти публічної адміністрації;
- 5) адміністративно-правові відносини;
- 6) форми адміністративного права;
- 7) тлумачення норм адміністративного права; 8) методи адміністративного права;
- 9) процедури реалізації адміністративно-правових норм [2, с. 150; 3, с. 92-93].

На наш погляд, авторський колектив досить широко виокремив елементи адміністративно-правового регулювання. Відповідно до позиції В. К. Колпакова доцільно звести лише до приписів, дозволів та заборон.

Адміністративно-правові засоби є втіленням норм адміністративного права, проте вони відображають конкретні положення, функціональне призначення якого має сприяти досягненню певного завдання (цілі) [3, с. 24].

А. Подоляка зробив спробу щодо формулювання власне детермінанти «адміністративно-правових засобів» під якими він розуміє методи практичного здійснення цілей, завдань і функцій суб'єкта управління у відповідній сфері [4, с. 150; 226, с. 147].

А. М. Комзюк під «адміністративно-правовими засобами» розуміє всю систему адміністративно-правових норм, яка розглядається із позиції їх функціонального призначення для вирішення певного кола соціальних завдань, регулювання відповідних суспільних відносин [7, с. 24]. Автор концентрує увагу на їх багатоманітності та зазначає, що вони є взаємопов'язаними й взаємозалежними та становлять цілісну систему, перетинаються з кримінально-правовими, фінансово-правовими, економічними заходами, різноманітними методами організаційно – масової діяльності. Тільки раціональне використання різноманітних засобів у взаємозв'язку, обґрунтований вибір основних із них, уміле їх поєднання і створюють умови для належного забезпечення досягнення бажаних результатів. Вибір конкретного адміністративно-правового засобу, доцільність його застосування в тій чи іншій ситуації визначаються умовами, що склалися, наявністю певних обставин, завданнями й компетенцією органу (посадової особи), який діє в даній ситуації [5, с. 24; 6, с. 31; 7, с. 46].

Н. В. Троцюк під «адміністративно-правовими засобами» визначає сукупність прийомів і методів діяльності державних органів, що спрямована на врегулювання суспільних відносин із метою ефективної реалізації права на захист [8, с. 24].

В. О. Іванцов під «адміністративно-правовими засобами» визнає сукупність установлених нормами адміністративного права прийомів і способів за допомогою яких держава в особі уповноважених державних органів виконавчої влади впливає на суспільні відносини у зазначеній сфері шляхом застосування до фізичних та юридичних осіб, які не перебувають в їх підпорядкуванні, незалежно від волі і бажання останніх, примусових заходів впливу морального, майнового, організаційного та особистісного характеру у випадках вчинення або загрози вчинення особами правопорушення, об'єктом яких є суспільні відносини у досліджуваній сфері з метою попередження та припинення порушень загальнообов'язкових правил, притягнення винних до відповідальності [9].

Відзначимо, що дане трактування удосконалено та обґрунтовано Романовською Оксаною [10].

Авторка вважає доцільне запропонувати таке поняття «адміністративно-правових засобів» під якими слід розуміти прийоми, способи, методи, за допомогою яких органи публічної адміністрації забезпечують та захищають права осіб від протиправних дій та притягають до відповідальності за порушення адміністративно-правових норм із застосуванням адміністративних стягнень [10].

Органи публічної адміністрації широко використовують зазначені засоби, формуючи та вдосконалюючи суспільні відносини у різних сферах (у нашому випадку це сфера примусового виконання рішень органами державної виконавчої служби), оскільки адміністративно-правові засоби являють собою дієвий структурний елемент регулятивної діяльності органів і поділ їх владних повноважень [10].

Характерні особливості та порядок застосування адміністративно-правових засобів забезпечення діяльності органів державної виконавчої служби, закріплено у законодавстві України відповідного спрямування, уточнені ж такі засоби у нормативно-правових актах, що видаються органами виконавчої влади центрального та місцевого рівнів, а також органами місцевого самоврядування.

Необхідно зазначити те, що усі адміністративно-правові засоби забезпечення органів державної виконавчої служби визначаються різноманітною природою, але між собою є взаємопов'язаними, при цьому створюють монолітну систему і перебувають у взаємозв'язку із засобами регулювання різних сфер функціонування суб'єктів публічного адміністрування.

Список використаних джерел

1. Негодченко В. Зміст адміністративно-правових способів і засобів забезпечення обігу інформації підрозділами інформаційно-аналітичного забезпечення та оперативного реагування органів Національної поліції України. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 3. С. 149-154.
2. Адміністративне право України : словник термінів : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. реком. МОНУ / за заг. ред.: Т. О. Коломосьць, В. К. Колпакова. Київ : Ін Юре, 2014. 520 с.
3. Адміністративне право України в сучасних умовах (виклики початку XXI століття) : [монографія] / [В.В. Галуцько, В.І. Олефір, М.П. Пихтін та ін.] ; за заг. ред. В.В. Галуцька. Херсон : ВАТ «Херсонська міська друкарня», 2010. 376 с.
4. Подоляка С. А. Адміністративно-правові засоби забезпечення обігу інформації в органах прокуратури. Наукові праці МАУП. 2014. № 42(3). С. 146— 151.
5. Тріфонов І. Ю. Поняття та види правових засобів. Одеса. 2015. 54 с.
6. Ульяновська О. Адміністративно-правові засоби реалізації конституційного права на судовий захист: теоретичний аналіз. Віче. 2013. № 6. С. 30-32.
7. Комзюк А. Т. Заходи адміністративного примусу в правоохоронній діяльності міліції: поняття, види та організаційно-правові питання реалізації : монографія / за заг. ред. О. М. Бандурки. Харків : Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ, 2002. 345 с.
8. Троцьок Н. В. Щодо поняття адміністративно-правових засобів захисту авторських прав. URL: http://law.nau.edu.ua/images/Наука/Repozitarij/KCPP_Kafedra_civilnogo_prava_i_p_rocesu
9. Іванцов В. О. Поняття та особливості адміністративно-правових засобів протидії правопорушенням у галузі фінансів. Вісник Харківського національного університету внутрішніх справ. 2008. № 42. С. 207-213.
10. Романовська Оксана Іванівна. Адміністративно-правове забезпечення діяльності органів Державної виконавчої служби України. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата юридичних наук за спеціальністю 12.00.07 – адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право. 2020. 19 с.

Kateryna ZYMA,

postgraduate student at the Faculty of Public Administration of the Educational and Scientific Institute of the Public Service and Management, Odesa Polytechnic National University.

Катерина ЗИМА,

аспірантка факультету публічного управління та адміністрування Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Науковий керівник: Катерина Ровинська, кандидат наук з державного управління, доцент Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

THE JURY SYSTEM IN UKRAINE: COMBINING CONTINENTAL-STILE AND ANGLO-AMERICAN (CLASSICAL) MODEL

ІНСТИТУТ СУДУ ПРИСЯЖНИХ В УКРАЇНІ: ПОЄДНАННЯ КОНТИНЕНТАЛЬНОЇ ТА КЛАСИЧНОЇ МОДЕЛЕЙ

Інститут суду присяжних в Україні є важливим кроком у реформуванні судової системи, який поєднує елементи англо-американської та європейської моделей. Це дозволяє залучити громадськість до процесу правосуддя, підвищуючи його прозорість і довіру. Проте існують суттєві проблеми, такі як відсутність окремого закону про присяжних, недостатня підготовка та фінансування, що ускладнюють ефективне функціонування системи. Для вирішення цих проблем необхідно ухвалити відповідні законодавчі зміни, забезпечити належну підготовку присяжних та виділити достатні фінансові ресурси.

Keywords: *jury system, Anglo-American model, Continental model.*

The jury system is a form of judicial power where non-professional judges participate in deciding cases on their merits. Globally, there are two models of jury systems: the Anglo-American (classical) and the European (Continental) models [1].

The classical Anglo-American model and its variations are implemented in the USA, UK, Canada, Belgium, Spain, Russia, and other countries. This model's features include the separation of competencies between professional judges and the jury during case hearings. The jury delivers a verdict, typically unmotivated, and such a verdict can usually be overturned only in case of substantial procedural law violations.

In this model, the verdict is considered an independent decision of the jury, made without the involvement of professional judges, expressing their agreement (or disagreement) with the indictment. Characteristically, the jury answers whether a criminal was committed, whether the defendant is guilty, and whether leniency is warranted. Based on the jury's positive responses, the professional judge determines the specific type of punishment and resolves other legal issues. Thus, the jury's verdict is an independent decision made without professional judges' involvement.

This functional capacity of the jury creates the preconditions for considering them «judges of fact,» while the professional judge is a «judge of law.» The legal structure of the jury system aims to minimize bias and maintain the jury's impartiality [2]. The number of jurors in the Anglo-American model is generally larger than in the European model, traditionally twelve, though this number can vary across different legal systems.

As an alternative to the classical model, Europe developed its own model of public participation in justice, often described as the Continental model or Mixed jury. This model is prevalent in France, Germany, Austria, Denmark, Italy, etc. It features a single panel of professional judges and jurors who jointly decide on the facts (guilt or innocence) and legal matters (crime qualification and sentencing).

The fundamental difference of the Continental model in all its varieties is the creation of a single panel of professional judges and public representatives for criminal case hearings, unlike the classical model which separates the competencies of jurors and professional judges. This panel jointly resolves questions of guilt (fact) and the qualification and sentencing (law).

Unlike the Anglo-American model, the Continental model does not give the presiding judge the right to remove the jury from the courtroom to assess the admissibility of evidence. Witnesses may participate in the trial despite objections from the parties, based on the presiding judge's discretionary powers.

In summary, the Continental model of public participation in justice requires joint decision-making on facts and law by a single panel, allowing professional judges to influence public representatives. Experts note that this model is advantageous and more suitable for countries undergoing judicial reforms.

Typically, the number of jurors in the Continental model is seven, though this number can vary. Jurors and professional judges jointly examine crime circumstances, investigate evidence, and make decisions based on their joint deliberations.

Following the example of European countries, Ukraine has introduced the jury system, functioning under civil, criminal procedural, and special legislation norms. The jury system returned to Ukraine with constitutional amendments on June 2, 2016, replacing the lay assessors and establishing jurors as the sole form of direct public participation in justice.

Ukraine's introduction of the jury system combines elements of both Continental and Classical models, harmonizing national legislation with EU laws and ensuring fair justice. This system is enshrined in the Constitution of Ukraine [3], allowing justice to be administered by a single judge, a panel of judges, or a jury (Article 129). This provision ensures alternative forms of justice, a hallmark of the Anglo-American model, where jurors play a crucial role in delivering factual verdicts. However, legislation does not permit proceedings without at least one professional judge.

The Criminal Procedure Code of Ukraine (CPC) [4], incorporates elements of the Continental jury model to harmonize with EU legislation. According to CPC Articles 31 and 32, a jury comprises two professional judges and three jurors for cases involving crimes punishable by life imprisonment, upon the defendant's request. This composition aligns with the Continental model, where jurors and professional judges jointly resolve factual and legal issues, balancing public participation and professional judicial control.

Despite the predominance of Continental model elements in Ukrainian legislation, aspects of the Anglo-American system are also present. For example, jurors deliver a verdict on the defendant's guilt, similar to the Anglo-American model, while professional judges determine the punishment, addressing complex legal issues.

Conclusion: The legal framework for the jury system in Ukraine reflects both Anglo-American and Continental models. This mixed model, with its benefits and challenges, allows public involvement in justice, enhancing trust in the judicial system. However, the absence of a specific law on jurors and fragmented regulation in the CPC poses challenges for the system's effectiveness.

Analyzing international jury system experiences, the Ukrainian legislator has adopted the Continental model of public participation in criminal justice, naming it a «jury.» European experts confirm its compatibility with the European Convention [5], yet it remains to be seen if this model suits Ukraine [6].

The jury system in Ukraine exemplifies the synthesis of Continental and Anglo-American models, effectively utilizing the advantages of both systems while aligning national legislation with European standards. Further legislative improvements, such as passing a specific law on jurors, can enhance the jury system's effectiveness and increase trust in Ukraine's judicial system.

Список використаних джерел

1. Солодков А.А. Сучасні світові моделі суду присяжних. Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2014. №10-2 том 2. С. 133-135
2. Грубінко А.В., Ярчук Н.М. Проблеми і перспективи запровадження суду присяжних у системі судочинства України: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. Юридичний науковий електронний журнал. 2014. №1. С. 11-15
3. Конституція України Конституція України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР
4. Кримінальний процесуальний кодекс України: Закон України від 13 квітня 2012 р. № 4651–VI / Верховна Рада України.
5. Конвенція про захист прав людини і основоположних свобод від 04.11.50 року // Офіційний вісник України. – 2006. – №32. – ст. 2371.
6. Бахмайер-Вінтер Л., Мак Брайд Д. Сванідзе Е. Висновок щодо проекту Кримінального процесуального кодексу України. Joint Programme between the European Union and the Council of Europe on Transparency and Efficiency of the Judicial System of Ukraine (TEJSU project). – Страсбург, 2011. – С. 53. (90 с.)

Євгеній ІГНАТЕНКО,

магістр 1-го року навчання, ОПП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», ННІПУДС Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Голова Державної служби морського і внутрішнього водного транспорту та судноплавства України

Наталія ЛАРИНА,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Yevhenii IHNATENKO,

1st year Master's degree in Public Service, speciality 281 'Public Management and Administration', Institute of Public Administration and Management of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Head of the State Service of Maritime and Inland Water Transport and Shipping of Ukraine.

Nataliia LARINA,

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor at 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, Ukraine

<https://orcid.org/000-0001-5843-0765>

ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ МЕДІАЦІЙНИХ ПРОЦЕДУР НА ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ

PECULIARITIES OF APPLYING MEDIATION PROCEDURES IN THE PUBLIC SERVICE

The article outlines the specific features of mediation procedures that can be implemented in the public service. It is noted that 'public law disputes fall into the category of settlement within the framework of administrative proceedings. In fact, in these legal relations, one party is always the public administration. Officials representing its interests are primarily obliged to comply with the provisions of the Constitution of Ukraine' and relevant laws.

To ensure that their actions and decisions are correct, they must refer to specific documents that have the force of law. Psychological factors also play an important role here, as public managers will be reluctant to take excessive responsibility for certain decisions made under procedures that are hardly regulated by the current legislation or provide for only superficial regulation and the use of discretionary powers. correct. We would like to draw attention to the need to overcome the stereotypical approach to establishing communication between representatives of public authorities, public associations and citizens.

Although a special law on mediation has been adopted and is currently in force in Ukraine, it is actually the Law of Ukraine 'On Mediation'. However, the regulatory definition of the possibility of using mediation in administrative proceedings is also of great importance in the public sphere, in accordance with the provisions of the Code of Administrative Offences of Ukraine.

Keywords: mediation procedures, legal relations, civil service, application of mediation in administrative proceedings.

Хоча КАС України чітко не передбачає медіацію як частину судової практики, однак такий стан речей не говорить про заборону її практичного застосування. Так, стаття 113 Кодексу адміністративного судочинства України допускає «примирення сторін під час підготовчого провадження:

1. Сторони можуть повністю або частково врегулювати спір на основі взаємних поступок. Примирення сторін може стосуватися лише прав та обов'язків сторін і предмета адміністративного позову.

2. За клопотанням сторін суд зупиняє провадження у справі на час, необхідний їм для примирення.

3. У разі примирення сторін суд постановляє ухвалу про закриття провадження у справі, у якій фіксуються умови примирення. Умови примирення не повинні суперечити закону або порушувати чий-небудь права, свободи або інтереси.

4. У разі невиконання умов примирення однією із сторін суд за клопотанням іншої сторони поновлює провадження у справі» [2].

Водночас, підтверджуючи нормативність дефініції, варто звернути увагу на позицію теоретиків, зокрема В. Кузьмишин зазначив, що фактично норми цієї роботи дозволяють суддям ініціювати дуже схожу процесуальну медіацію. Статтею 110 Кодексу адміністративного судочинства України визначено, що «суд може прийняти рішення про участь експертів, якими також можуть бути медіатори» [2]. Ця позитивна зміна має бути чітко відображена в більш деталізованих галузевих законодавчих нормах, і чітко передбачити процедури та випадки, в яких може бути реалізована медіація. Адже логічно, що відсутність правових норм та чітке закріплення норм обмежують використання цього інституту при здійсненні публічно-управлінської діяльності. Вирішення спорів шляхом врегулювання конфліктів за допомогою медіації є більш ніж бажаними, зокрема, для оперативного урегулювання конфліктів, що можуть виникати під час провадження публічної діяльності, а також розвантаження судів від черезмірної кількості справ та перевантаженості. У даному випадку, зрозуміло, що такі випадки та процедури мають бути нормативно урегульованими, зокрема, в «якості обов'язкових критеріїв допустимості укладення мирових угод у адміністративних спорах із органами публічної влади можна виділити:

- законність – основною складовою тут є відсутність у законі прямої заборони на вчинення дій, передбачених угодою;

- суспільна прийнятність – що означає відповідність змісту угоди законам, що охороняють суспільну безпеку, порядок управління, суспільну мораль, права і свободи громадян;

- добровільність – тобто, важливим є наявність вільного волевиявлення сторін;

- правосуб'єктність – має бути наявність у сторони права розпоряджатися предметом угоди;

- спільне благо – важливим моментом є акцент на відповідність суспільним інтересам, дотримання прав і законних інтересів інших осіб;

- відповідність компетенції – тут варто зазначити, що повноваження посадової особи на укладення угоди повинно входити в її компетенцію, визначатися нормативно-правовим чином і реалізовуватися відповідно до приписів компетенційних норм;

- регламентація – при укладенні угоди посадовець повинен діяти у відповідності з тими цілями, задля досягнення яких йому надані повноваження, і не виходити за межі своєї компетенції (предметної, суб'єктної, територіальної та тимчасової);

- невідсудність – неприпустимість угод у спорах про законність нормативних актів, в силу наявності повноваження на визнання таких актів невідповідними законом тільки у суду» [3, с. 154].

Важливо пам'ятати, що говорити про повне проникнення медіації в систему вирішення публічних спорів, у тому числі адміністративних, зарано, або і взагалі не доречно. Зовсім недоцільними або навіть протизаконними є спроби застосовувати їх тоді, коли мова йде про спори, учасниками яких виступають вищі органи публічної влади та їх посадові особи. Як приклад «у даному випадку варто зазначити, що це справи при оскарженні актів, дій чи бездіяльності вищих органів публічної влади та їх посадових осіб (ВРУ, Президента України, КМУ, ВРЮ, ЦВК, НБУ, тощо) а також з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби (наприклад, звільнення Президентом України міністра Кабінету Міністрів України). Також не зовсім доцільно говорити про використання медіації тоді, коли мова йде про окремі спори щодо правовідносин, пов'язаних з виборчим процесом чи процесом референдуму, адже варто враховувати, що в рамках переговорів є важливою думка кожного учасника, а виборчий процес передбачає залучення значних мас людей, що унеможливує проведення самих переговорів в дійсності та забезпеченні при цьому якісної складової т в такі короткі терміни» [4]. «Однак, варто зазначити, що у свій час, коли активно відбувалося обговорення ще проєкту Закону «Про медіацію», на жаль, попри позитивну динаміку застосування медіації в досудовому процесі, представники законодавчої влади у експертному висновку Головного науково-експертного управління ВРУ щодо проєкту Закону «Про медіацію» висловили думку про те, що її застосування у спорах із органами публічної влади є недоцільним» [5]. Виходячи з вказаного ця позиція видається зовсім необґрунтованою та не може мати такої універсальності.

Важливо також звернутися до світового досвіду, зокрема вітчизняні та зарубіжні психологи зазначають, що найбільш цивілізованим і конструктивним способом вирішення конфліктів і спірних ситуацій є мирні переговори, які вирішують суперечки по мірі їх виникнення, враховуючи можливість

задоволення позицій. сторін конфлікту. З технічної точки зору ця процедура максимально наближена до процедури медіації. Варто також зазначити, що навіть при створенні вищезазначених комісій до їх складу входили медіатори, тобто професійні посередники. Узгодження та правильне оформлення взаємних претензій однієї сторони до іншої та навпаки, за участю третіх незалежних сторін, мета таких зустрічей чітко визначена, а головне все це відбувається в умовах повної конфіденційності та неформальності, однак, такий підхід зберігає свою вірність, адекватність, є економічно та ресурсно вигідним для всіх сторін. Так, не тільки медіація, результати медіації відображаються у спільному комюніке, звичайному терміні чи джентльменській угоді.

Проте, враховуючи українське мислення та особливості реалізації державної політики, медіація може бути найпростішим та найавтентичнішим способом вирішення конфліктів у XXI столітті. Медіація може досягти успішного результату для всіх сторін конфлікту за короткий проміжок часу. Медіатор, який бере участь у вирішенні конфліктів, які виникають на основі управлінських відносин, повинен пройти всі найважливіші етапи процедури медіації з урахуванням специфіки законодавства.

Проведене дослідження з опитування державних службовців центральних органів виконавчої влади і місцевих органів державної влади свідчить, що поняття «конфлікт» вони пов'язують радше з іміджем державного службовця, зі стратегіями поведінки у конфлікті, аніж з ознаками чи складовими конфлікту. Переважна кількість респондентів (67,7 %) в описі конфлікту зауважують, що це «невміння йти на компроміс», трохи більше половини опитаних (53,1 %) пов'язують конфлікт з «невмінням опанувати свої емоції»; 34,7 % опитаних вважають конфлікт неприйнятним явищем для державного службовця; 22,9 % респондентів бачать у конфлікті можливість розібратись у ситуації, щоб знайти вихід і запобігти виникненню подібного у майбутньому.

Більшість респондентів (76,5 %) не знайома з досвідом, інструментами аналізу конфліктних ситуацій та їх вирішення. Це породжує той запит, який ми спостерігаємо в якісному дослідженні як потребу навчитись і практикувати інші інструменти комунікації. Респонденти визначають три ключові *причини конфліктів усередині установи*:

- Нечіткі або невизначені організаційні директиви (49,9 %);
- Реформування органу (46,9 %);
- Рівень кваліфікації співробітників (46,4 %).

Трохи більше чверті респондентів (26,4 %) у відповіді на запитання про причину конфліктів відмічають стиль керівництва. Тривожними факторами є і те, що 19,2 % респондентів як чинник конфлікту розглядають зневагу, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку керівництва. Для 18,5 % респондентів коріння конфлікту - у складності донесення своєї точки зору до безпосереднього керівника. Зневага, знецінення результатів роботи, несправедливе ставлення та інші прояви емоційного насильства з боку колег як причину конфліктів вказали 18,6 % опитаних.

Невпорядкований робочий графік, неналагоджена робоча система є загальною проблемою як в стосунках між колегами всередині органу, так і в роботі з представниками інших підрозділів, відомств. Половина респондентів вказують, що до непорозумінь / конфліктних ситуацій всередині органів, де вони працюють, призводять «термінові доручення та нереальні строки їх виконання». Значна кількість опитаних (38,8 %) у таких ситуаціях бачать надмірну кількість завдань на одну особу / структурний підрозділ, однакова кількість опитаних (по 29,2 %) відмічають «особливості характеру певної людини» та «нерівномірний розподіл обов'язків».

Віддалена робота та комунікація онлайн є потенційно конфліктною ситуацією лише для 3,1 % опитаних, неетичні вказівки та доручення — для 5,5 %, конкуренція між державними службовцями та структурними підрозділами — 6,2 %.

У баченні варіантів ідеального вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій в органі, де працюють респонденти, лідирує варіант про налагодження всередині органу чіткого алгоритму вирішення непорозумінь / конфліктних ситуацій, де буде зрозуміло, до кого і коли звертатись (69,8 %). У питанні, спрямованому на з'ясування необхідності створення робочого алгоритму вирішення непорозумінь і конфліктних ситуацій, третина респондентів зауважила, що цей алгоритм «дуже потрібний». На думку 39,3 % опитаних, такий алгоритм зовсім не потрібний. Водночас 30,8 % респондентів фактично не визначились щодо потреби в алгоритмі, позначивши відповідь «ні те, ні інше».

Тому, якщо сторони не можуть повністю вирішити проблему, необхідно хоча б спробувати вирішити її частково. Доцільно об'єктивно вести спільну роботу, досягати консенсусу, і рішення

конфлікту, які вони приймають, обома сторонами, що і є лише їхніми позиціями для компромісів задля вирішення суперечок у процесі публічної політики чи державного управління.

Список використаних джерел

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80> (дата звернення: 20.06.2024 р.).
2. Про медіацію : Закон України від 16 листопада 2021 2020 р. № 1875-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text> (дата звернення: 25.06.2024 р.).
3. Кузьмишин В. Перспективи впровадження процедури медіації в адміністративному судочинстві. Вісник Вищого адміністративного суду України. 2009. № 3. С. 46-48.
4. Пишна А.Г. Застосування медіації для урегулювання адміністративних спорів. Південноукраїнський правничий часопис: наук. журн. 2012. № 3. С. 147–149.
5. Ларіна Наталія. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. Аспекти публічного управління. 2022. 10(6), 61-69. DOI: <https://doi.org/10.15421/152245>
6. 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> (дата звернення: 23.06.2024).

Надія КАЛАШНИК,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Національного лісотехнічного університету України

Nadiia KALASHNYK,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Management and Administration of the National Forestry University of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0003-0814-0246>

ОБМЕЖЕННЯ ЩОДО ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: СТРИМУВАННЯ ПРОГРЕСУ ЧИ ПОТРЕБА РОЗВИТКУ?

LIMITATIONS ON THE ARTIFICIAL INTELLIGENCE USE IN PUBLIC ADMINISTRATION: RESTRAINING PROGRESS OR NECESSITY FOR DEVELOPMENT?

The rapid digitization of society and the integration of artificial intelligence (AI) into public administration create significant risks that require careful consideration. While AI's data processing capabilities exceed human capabilities, relying solely on AI to make public policy decisions ignores the value of human insight, experience, and intuition. Ethical issues, the automation of jobs leading to social stratification, and the need for new socio-economic policies in the civil service are critical issues. To mitigate these risks, there is an urgent need to improve regulations, especially in sensitive areas such as security and crisis management. In addition, ethical integration, system interoperability, data privacy and security are paramount to ensure the responsible use of AI in public services.

Keywords: artificial intelligence; public policy decisions; public service; ethics.

Стрімкий прогрес та тотальна діджиталізація сучасних суспільних відносин неминуче приводять управлінців до питання – які потенційні ризики пов'язані з необмеженим використанням штучного інтелекту в державних управлінських рішеннях?

Необмежене використання штучного інтелекту (ШІ) у прийнятті державних управлінських рішень створює значні ризики, які не слід ігнорувати. Незважаючи на те, що ринок штучного інтелекту швидко розвивається, його можливості постійно розширюються, за швидкістю та обсягами оброблених даних звичайна людина не може конкурувати з ШІ, важливо чітко усвідомлювати, що висновки здобуті таким чином не можуть бути покладені в основу рішень щодо державної політики як єдино вірні. Включення людських знань, досвіду та інтуїції поряд зі штучним інтелектом має важливе значення для пом'якшення потенційних ризиків, пов'язаних із його широким та різноманітним застосуванням у державних управлінських рішеннях [1, с.104]. Крім того, інтеграція штучного інтелекту в процеси прийняття рішень може призвести до розмивання етичних кордонів і збільшення кількості маніпулятивних, а іноді й антиморальних, дій, підкреслюючи важливість ретельного регулювання та нагляду з боку людини [2, с.47].

Крім того, автоматизація різних робочих місць завдяки впровадженню ШІ може призвести, а скоріше за все і призведе, до скорочення кількості посадовців та посилити соціальне розшарування (перш за все та компетентнісною ознакою), що підкреслює нагальну потребу в новій соціально-економічній політиці на публічній службі для вирішення цих проблем [5]. Тому стратегічні напрями державної та правової політики є обов'язковими для ефективного управління ризиками, пов'язаними з використанням ШІ в державних управлінських рішеннях, особливо в таких чутливих сферах, як безпека, сталість інституцій держав в умовах криз, військові дії, подолання наслідків гуманітарних катастроф тощо. Отже, вдосконалення регулюючої законодавчої бази щодо застосування цифрових технологій в умовах воєнного стану, має вирішальне значення для пом'якшення потенційних негативних наслідків необмеженого використання ШІ в державному управлінні [2], [5].

Інтеграція етичних міркувань у застосування ШІ на публічній службі має першочергове значення для забезпечення відповідальних і справедливих результатів управлінських рішень [6]. Одним з ключових аспектів, який вимагає уваги, є необхідність взаємодії системи під час використання ШІ, особливо в таких сферах, як технологія блокчейн, для вирішення проблем, пов'язаних із конфіденційністю та безпекою даних [4]. Крім того, оскільки системи штучного інтелекту все частіше використовуються в державних службах, важливо враховувати загрози, обмеження та потенційні проблеми, пов'язані з використанням ізольованих даних [2], а також можливостей їх збереження,

протидії хакерським атакам, випадкового чи навмисного знищення/зміни, екосистемної підтримки, як-то наявність доступу до Інтернету та електроенергії.

Для ефективного подолання етичних викликів практичним підходом до забезпечення підзвітності та прозорості в додатках ШІ може бути встановлення постійного обміну інформацією при впровадженні обмежень [3, с.41]. Крім того, при розгортанні активного застосування ШІ в органах державної влади вкрай важливо рівномірно поширювати використання технологій, щоб запобігти посиленню соціальної нерівності [5, с.39] (зокрема і за рахунок доступу до технічних засобів або рівня цифрової грамотності). Крім того, управління етичними міркуваннями передбачає вирішення таких протиріч, як використання маркетингових технологій на державній службі та наслідки санкцій та економічних обмежень, підкреслюючи необхідність ретельного етичного обговорення та прийняття рішень у впровадженні ШІ [5, с.41]. Встановлюючи пріоритет на етичні міркування та розглядаючи потенційні ризики, інтеграція ШІ в державну службу має керуватися принципами справедливості, підзвітності та суспільного благополуччя. Але застосування цих принципів та відповідність рішень ним може бути оцінена тільки людиною, оскільки алгоритми ШІ не передбачають вказаних категорій.

Відповідно постає питання якими можуть бути наслідки упереджених алгоритмів у прийнятті рішень ШІ на публічній службі. ШІ, якщо він є основою цих упереджених алгоритмів, представляє безліч викликів, загроз і обмежень, коли справа доходить до ізольованого використання даних з метою процесів прийняття рішень [5, с. 42]. Більше того, необхідність у системі, яка забезпечує взаємодію та зворотній зв'язок, має вирішальне значення для пом'якшення негативного впливу упереджених алгоритмів у прийнятті рішень в органах державної влади [4]. Застосування штучного інтелекту підкреслює важливість широкого використання технологій для протидії упередженням, які можуть бути властиві алгоритмічному прийняттю рішень. Крім того, постійний обмін інформацією та послугами під час прийняття публічно-управлінських рішень підкреслює необхідність чітких обмежень і вказівок для забезпечення справедливих і неупереджених результатів для всіх залучених зацікавлених сторін [3, с. 42].

В своїх рекомендаціях «Ключові факти Рекомендації ЮНЕСКО щодо етики штучного інтелекту» міжнародна комісія зазначає, що в жодній іншій сфері етичний компас не є більш актуальним, ніж у штучному інтелекті. Ці технології загального призначення змінюють спосіб нашої роботи, взаємодії та життя. Технологія ШІ приносить значні переваги в багатьох сферах, але без етичних бар'єрів вона ризикує відтворити упередження та дискримінацію в реальному світі, підживлювати розбіжності та загрожувати основним правам і свободам людини. Бізнес-моделі штучного інтелекту сконцентровані лише в кількох країнах і кількох компаніях. Також наголошується, що половина населення світу все ще не може розраховувати на стабільне підключення до Інтернету [6, с. 4].

Загалом, усунення упереджень, присутніх в алгоритмах, що використовуються для прийняття рішень у державних службах, вимагає комплексного підходу, який враховує обмеження використання даних, необхідність взаємодії системи та широке застосування технологій для дотримання принципів доказовості, пріоритету прав людини та рівності в процесах прийняття управлінських рішень.

Список використаних джерел

1. Бугай, О. Концептуальна модель застосування штучного інтелекту у процесах прийняття рішень на основі управління даними. Наукові перспективи № 1(43), 2024. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1\(43\)-101-119](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-1(43)-101-119) (дата доступу 12.07.2024 р.)
2. Деніжна, С., Сова, М. Міжнародний досвід правового регулювання небезпеки штучного інтелекту в реаліях воєнного часу: етико-філософський аспект. Філософські та методологічні проблеми права. Том 1 № 27 (2024). С. 45-57. DOI: <https://doi.org/10.33270/01242702.45> (дата доступу 12.07.2024 р.)
3. Іванченко, К. Застосування чат-ботів на основі штучного інтелекту для автоматизованих комунікацій з клієнтами у сфері розрібної торгівлі. Маркетингові технології в управлінні національним та міжнародним бізнесом на зламі епох: формування тенденцій та подолання викликів.– 96 с. С.40-42. https://www.efbm.org/wp-content/uploads/2024/05/Матеріали_конференції_Маркетингові-технології-в-управлінні-1.pdf (дата доступу 12.07.2024 р.)
4. Шинкар, Т. І. (2023). Застосування категорії «необхідність» в обґрунтуванні обмеження права на інформацію в інтересах забезпечення національної безпеки: загальні засади та практика Європейського суду з прав людини. Академічні візії, (18). 2023. <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/558> (дата доступу 12.07.2024 р.)
5. Яровой, Т. С. (2023). Можливості та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. Economic Synergy, (2), 36–47. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3> (дата доступу 12.07.2024 р.)
6. UNESCO 2023. Key facts UNESCO's Recommendation on the Ethics of Artificial Intelligence. UNESCO Open Access Repository. <https://www.unesco.org/open-access/terms-use-ccbncsa-en> (дата доступу 12.07.2024 р.)

Оксана КОГУТ,

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

Oksana KOHUT,

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: Лілія Гонюкова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ТА МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КІБЕРБЕЗПЕКИ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

ROLE AND MECHANISMS OF ENSURING CYBER SECURITY IN THE SPHERE OF CIVIL SERVICE

Modern European society has faced many challenges in various areas; in particular, it is about global technological changes and innovations that have significantly changed society in many countries. Ukraine as a part of Europe was not an exception, because all branches of government have implemented the latest technologies in many management processes. In this context, there is a need to investigate the effectiveness of using these technologies in the sphere of civil service, which is most important for ensuring basic public needs. It is critically important to understand that the cyber security of civil servants and the systems they use in the course of their official duties have become especially relevant in connection with the intensive development of artificial intelligence, as well as new information technology protection mechanisms.

Keywords: *information technologies, civil service, personal data protection, cyber security, major security incidents*

Український досвід імплементації європейських правових механізмів захисту інформації та інформаційно-комунікативних систем доводить необхідність комплексного та міжгалузевого підходу. Так, зокрема, державний сектор, який забезпечує основоположні суспільні потреби та підтримує належний рівень функціонування держави, має свої особливості, які обов'язково повинні враховуватися при розробці програмного забезпечення.

По-перше, з розвитком новітніх технологій та штучного інтелекту актуальності набули нові формати роботи державних службовців, які дозволяють суттєво заощадити часові ресурси, а також дозволяють працювати з великими обсягами інформації у межах єдиного інформаційного поля. У цьому контексті потрібно звернути особливу увагу на системи, які використовуються при цьому, щоб забезпечити їх максимальний захист та належний рівень кібербезпеки як користувачів, так і з точки зору запобігання витоку персональних даних. Це стосується, наприклад, центральних органів виконавчої влади, а також органів місцевого самоврядування, які щоденно мають прямий зв'язок з наданням представникам українського суспільства цілого спектру публічних послуг. Кібербезпека у такому випадку повинна передбачати не лише захист внутрішніх систем від кібератак, але й відповідну перевірку суб'єктів, які звертаються за наданням таких послуг, а також забезпечення як фізичної, так і інформаційної безпеки державних службовців відповідного органу державної влади від потенційних носіїв об'єктів чи суб'єктів кіберзагроз.

По-друге, роль кібербезпеки та підхід системи державної служби до аналізованого питання набув особливої актуальності за останні роки. Це підтверджує низка комплексних правових актів, спрямованих на створення відповідної національної системи у сфері державної служби: Стратегія кібербезпеки України, Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та інші [4, 5].

По-третє, варто проаналізувати з цього приводу останні досягнення держави для розвитку та підвищення ефективності досліджуваної тематики. Зокрема, йдеться про новостворені спеціальні підрозділи у таких органах державної влади як: Державна служба спеціального зв'язку та

захисту інформації України, Служба безпеки України, Національний банк України, Міністерство інфраструктури України, Міністерство оборони України, Збройні Сили України, а також Національний центр резервування державних інформаційних ресурсів, Національний координаційний центр кібербезпеки [5].

Доцільно також зауважити, що доречним є створення відповідних структурних підрозділів саме у критично важливих для функціонування держави структурах. Критичні кібератаки на системи документообігу або щодо даних, які знаходяться на серверах державних органів, повинні також входити до спектру першочергових завдань державної служби. Саме такі повноваження було покладено на департамент реагування на комп'ютерні надзвичайні події України CERT-UA [5].

Щодо реагування на надзвичайні події, то варто відзначити, що європейські країни також активно створюють новітні моди боротьби із різними видами кіберзагроз для державного сектору. Це підкреслює і акт кіберсолідарності, де йдеться про те, що у 2023 році було створено «Європейський кіберцит», який є загальноєвропейською інфраструктурою, що складається з національних і транскордонних центрів безпеки у межах ЄС. Це органи, які відповідальні за обмін інформацією та завдання з виявлення та реагування на кіберзагрози [3]. Вони використовуватимуть найсучасніше технології, такі як штучний інтелект (далі – ШІ) і розширену аналітику даних, щоб виявляти та своєчасно ділитися попередженнями про кіберзагрози і інциденти, які можуть надходити з різних територій світу.

Таким чином, варто відзначити основні досягнення сфери державної служби у процесі боротьби з новітніми викликами у сфері кібербезпеки, які спрямовані на підвищення її ролі та створенні комплексу механізмів її захисту. Разом з тим, вбачається за доцільне рекомендувати залучити ШІ до аналізу даних щодо реальних та потенційних загроз для державного сектору як це було запроваджено у країнах ЄС.

Список використаних джерел

1. Center for Infrastructure Assurance and Security, «Dark Screen A Cyber Security Exercise for San Antonio/Bexar County Final Report», The University of Texas at San Antonio. 2003. P. 15.
2. Chodakowska Aneta, Sławomira Kańduła, Joanna Przybylska, «Cybersecurity in the Local Government Sector in Poland: More Work Needs to be Done» Lex Localis. Journal of Local Self-Government, No. 1, 2022. P. 161-192. doi.org/10.4335/20.1.161-192(2022).
3. European Commission – Press release «Cyber: towards stronger EU capabilities for effective operational cooperation, solidarity and resilience», 18.04.2023, URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_23_2243/IP_23_2243_EN.pdf
4. Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05.10.2017 № 2163-VIII, URL: [Про основні засади забезпе... | від 05.10.2017 № 2163-VIII \(Картка\) \(rada.gov.ua\)](http://rada.gov.ua)
5. Указ Президента України «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 травня 2021 року «Про Стратегію кібербезпеки України»» від 26.08.2021 № 447/2021 (у редакції від 04.04.2024), URL: [Про рішення Ради національн... | від 26.08.2021 № 447/2021 \(rada.gov.ua\)](http://rada.gov.ua)

Микола КОЗЯР,

магістр 1-го року навчання, ОНП «Державна служба», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Mykola KOZYAR,

master of the 1st year of study, ONP «Public Service», specialty 281 «Public Management and Administration», Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Наталія Ларіна**, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АНАЛІЗ СИСТЕМИ ГРОМАДСЬКОГО КОНТРОЛЮ ЗА ДІЯЛЬНІСТЮ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

ANALYSIS OF THE SYSTEM OF PUBLIC CONTROL OVER THE ACTIVITIES OF STATE AUTHORITY BODIES

Formation and development of forms of public control depend on changes in political, socio-economic, ideological and other relations in society. Therefore, the theory of forms of public control is one of the most dynamic elements of state and public activity, which reflects the real circle of priority tasks that Ukraine is currently facing. The acceleration of the democratization of public life will be facilitated by the initiation of scientific research on the definition of forms adequate to the tasks of modern development and the provision of optimal ways of effective implementation of public control.

This scientific issue has both theoretical and practical significance for the development and functioning of the legal state and open society in Ukraine.

Keywords: public control, state-public activity, democratization of social development.

Здатність суспільства контролювати владу є ознакою відкритого суспільства. Контроль, набуваючи правових форм, здатний підкорити собі силу права, і лише за умови існування громадянського суспільства держава стає правовою [1, С. 80].

Як відомо, тривалий час держава стереотипно сприймалася як суб'єкт влади, а суспільство – як об'єкт потужного впливу з боку держави [2, С. 24]. Нині безпосередній контроль народу над публічною владою здійснюється в різних формах.

Поняття «форма» – явище багатоаспектне. У науковій літературі є низка досліджень, присвячених вивченню питань форм суспільно-державного контролю тощо, але надто мало уваги приділяється питанням форм громадського контролю, зокрема визначенню поняття та підходи до його видів, які також досить великі. Це ще раз змушує констатувати актуальність і важливість міркувань щодо даної проблеми та предмета нашого дослідження.

Форма – це спосіб організації будь-якого предмета чи явища, який можна виразити в одній або кількох формах. Кожен вид контролю (державний, громадський тощо) може здійснюватися в різних формах [3]. На сучасному етапі розвитку України залежно від ступеня участі інститутів громадянського суспільства чи окремих осіб в управлінні державними справами можна виділити такі форми громадського контролю як прямий (прямий) та опосередкований (опосередкований), що сприятиме до визначення його специфіки та призначення.

Розглянемо основні наукові підходи до визначення поняття та видів форм громадського контролю. Так, форми громадського контролю В. Федоров трактує як діяльність суспільства та його інститутів, що виражається у здійсненні юридично значущих актів поведінки, що тягнуть за собою правові наслідки [4]. Таке розуміння форм громадського контролю має суттєве методологічне значення, але є дещо неточним, особливо щодо правових наслідків. Як відомо, органи державної влади не завжди реагують на різноманітні публічні заходи чи заклики покращити свою діяльність. Крім того, як неодноразово наголошувалося, результати публічного аудиту мають рекомендаційний характер, що автоматично виключає обов'язковість застосування правових наслідків.

Досліджуючи питання суспільного контролю за діяльністю правоохоронних органів, С. Денисюк визначає такі його форми: звернення громадян, створення та діяльність громадських рад, соціальна експертиза, моніторинг дотримання прав людини в діяльності правоохоронних органів, створення громадських рад та діяльність громадських організацій, взаємодія із засобами масової інформації [5].

Г. Пришляк наголосив на правових формах контролю народу та виокремив: всенародне голосування; громадські ініціативи; зборів і зборів громадян за місцем проживання; реалізація громадянами всього комплексу політичних прав і свобод. Під формами народного контролю автор розуміє ті елементи, які гармонійно функціонують і специфічним чином поєднуються, створюючи механізм демократичного контролю [6]. Однак таке твердження не характеризує досліджуване поняття об'єктивно. Усі можливі форми громадського контролю не можуть і не повинні функціонувати злагоджено, тому що якщо одна форма громадського контролю ефективна на цьому етапі (наприклад, держава може втратити своє значення (у період розквіту демократичної правової держави), за деякими винятками.

Організаційно-правовими формами громадського контролю є:

1) прямі форми: загальні збори громадян; громадські палати; публічна громадська дія; контроль ЗМІ;
2) непрямі форми: звернення до адміністративного органу; вибір; відгук, рішення; зняття з посади; звернення до омбудсмена; всенародне голосування; звернення до суду; звернення до конституційного суду;

3) міжнародні форми: звернення до Європейського суду з прав людини; звернення до Ради ООН з прав людини; звернення до договірних органів ООН з прав людини; звернення до Міжнародного кримінального суду [7].

Пропонований поділ потребує перегляду та уточнення видів форм громадського контролю. Тому що, наприклад, недоцільно відносити до опосередкованих форм громадського контролю такі форми громадського контролю, як вибори чи всенародне голосування (референдум), оскільки відповідно до закону право голосу чи участі у референдумі може бути реалізовано лише особисто. Крім того, змішування зовнішньої форми громадського контролю з його внутрішніми формами не є виправданим ні в теорії, ні на практиці.

Аналіз нормативних актів у сфері громадського контролю дозволив І. Сквирському дійти висновку про існування його загальної, специфічної та проміжної форм.

До загальних форм громадського контролю автор відносить звернення, запити на публічну інформацію, масові збори, участь приватних осіб у роботі колегіальних органів органів влади, громадські слухання, місцеві ініціативи, громадські обговорення.

Спеціальні форми включають громадські ради, громадську експертизу та потребують певної підготовчої роботи з боку громадськості.

Проміжні форми (що мають умовний характер виділення) фактично ініціюються суб'єктами державного управління. У такий спосіб оприлюднюється інформація про стан та перспективи функціонування суб'єктів державного управління, яка може бути використана суб'єктами громадського контролю для повномасштабної його реалізації [8]. Важливою для нашого дослідження є думка О. Андрійко, яка наголошує, що соціальний контроль має такі форми: громадські обговорення, громадська думка, консультації тощо [9].

Наразі в Україні активно інституціоналізуються такі інструменти забезпечення підзвітності та прозорості органів влади, як громадський контроль за діяльністю органів державної влади, громадські слухання та соціальний моніторинг, громадська експертиза, громадські обговорення, акція громадської непокори.

Важливість дослідження політико-правових аспектів громадянської непокори полягає в доведенні її правомірності з політико-правової точки зору, яка виражається в протестній реакції людей на недоліки системи та боротьбі за свої права і свободи. Метою вивчення громадянської непокори є легалізація громадських рухів та громадських ініціатив.

У цьому контексті варто навести як приклад Революцію Гідності, що відбулася в Києві у 2013-2014 роках на центральній площі проти системи державного управління з прямими проявами тоталітаризму.

Враховуючи проведений аналіз, проблеми об'єктивного та своєчасного інформування громадян про процеси, що відбуваються в суспільстві, формування справді відкритого інформаційного

суспільства, використання публічного обговорення в мережі Інтернет найважливіших подій, отримання та обміну інформацією іншими законними способами. все частіше з'являються в Україні.

Список використаних джерел

1. Публічна політика в процесах реформування системи державного управління України / С.О. Телешун, С.В. Ситник, І.В. Рейтерович, О.Г. Пухкал. НАДУ, 2016. 192 с.
2. Любченко П.М. Взаємодія інституцій громадянського суспільства з органами державної влади: здобутки та актуальні проблеми. Теоретичні та прикладні питання URL: <http://www.govfor.com/statistika/91/365/367> (дата звернення 23 липня 2024).
3. Вітвіцький С. С. Громадська експертиза в умовах розвитку громадянського суспільства. Юридичний вісник. 2018. № 1. С. 25-30.
4. Косінов С. А. Контроль у демократичній державі : загальнотеоретична характеристика : дис. канд. юрид. наук: 12.00.01. Харків, 2017. 435 с.
5. Денисюк С. Ф. Громадська експертиза як форма громадського контролю у сфері безпеки дорожнього руху. Державне управління та місцеве самоврядування : тези X Міжнар. наук. конгресу, 26-27 березня 2019 р., м. Харків: Магістр, 2019. С. 208-209.
6. Пришляк Г. Я. Правові форми демократичного контролю в Україні: дис. канд. юрид. наук: 12.00.01. Львів, 2012. 26 с.
7. Nelipa, D., Zubchuk, O., Zubchuk, O., & Kireev, D. (2019). Socio-economic aspects of the development of the digital economy in Ukraine. European Cooperation. 4(44). P. 91–104. Retrieved from: <https://doi.org/10.32070/ec.v4i44.70> (дата звернення 23 липня 2024).
8. Зубчик О. А. Демократичний режим – «демократичний контроль»? . Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Філософія. Політологія. Вип. 91. Київ, 2009. С. 66-70.
9. Ткаченко Є. В. Форми участі населення у контролі за владою. Державне будівництво та місцеве самоврядування. 2018. Вип. 26. С.81-94.

Олександр КОЛОСОВ,

головний консультант відділу з питань національної безпеки та правопорядку Дослідницької служби Верховної Ради України, аспірант кафедри менеджменту та публічного управління факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації Державного податкового університету

Oleksandr KOLOSOV,

chief consultant of the department on matters of national security and law and order of the Research Service of the Verkhovna Rada of Ukraine, postgraduate student of the Department of Management and Public Administration of the Faculty of Social and Humanitarian Technologies, Sports and Rehabilitation of the State Tax University

<https://orcid.org/0009-0004-5071-1879>

Науковий керівник: **Наталія Грабовенко**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри менеджменту та публічного управління факультету соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації Державного податкового університету

АКТУАЛЬНІ ПИТАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕХНОПАРКІВ В УКРАЇНІ

CURRENT ISSUES OF PUBLIC GOVERNANCE AND STATE REGULATION OF THE ACTIVITIES OF TECHNOPARKS IN UKRAINE

The theses discuss issues of public governance and state regulation of the technology parks (technoparks) activities in Ukraine. The importance of creating state policies and programs aimed at facilitating cooperation between stakeholders in the innovation activities of the technopark and promoting innovation in order to ensure sustainable socio-economic development is noted. Attention is drawn to the role of tax and customs benefits in stimulating the involvement of start-ups, companies and research institutions in innovation activities.

Keywords: *technology parks, innovations, public governance, state regulation, socio-economic development.*

У сучасних умовах зосередження розвиненими країнами світу публічного управління і державного регулювання інноваційної діяльності навколо пошуку найбільш ефективних шляхів взаємодії між учасниками інноваційного процесу та створення сприятливих умов для такої взаємодії, а також впровадження наукоємних розробок у промисловість та виробництво, створення і розвиток технологічних парків (далі також – технопарків) є одним із ключових каталізаторів соціально-економічного зростання. Як стверджують Немченко А.Б. і Немченко Т.Б. основною метою технопарків є «досягнення тісного територіального зближення між необхідною для наукових досліджень матеріальною базою, що належить промислому виробництву та людським компонентом наукового потенціалу країни, що формує максимально сприятливі умови для розвитку інноваційного процесу» [1, с. 316-317].

Для України питання запровадження ефективного публічного управління і державного регулювання діяльності технопарків є вкрай нагальним та важливим. Діяльність технопарків в Україні врегульована Законом України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» від 16 липня 1999 року № 991-XIV (далі – Закон про технопарки або Закон) [2]. Згідно положень даного Закону, технопарк визначається як юридична особа або група юридичних осіб, що діють відповідно до договору про спільну діяльність без створення юридичної особи та без об'єднання вкладів з метою створення організаційних засад виконання проектів технологічних парків з виробничого впровадження наукоємних розробок, високих технологій та забезпечення промислового випуску конкурентоспроможної на світовому ринку продукції. Відповідно Законом про технопарки передбачено правові та економічні засади запровадження і функціонування спеціального режиму інноваційної діяльності технопарків, чіткий перелік яких наведено у преамбулі Закону, до яких належать: «Напівпровідникові технології і матеріали, оптоелектроніка та сенсорна техніка», «Інститут електрозварювання імені Є.О. Патона», «Інститут монокристалів», «Вуглемаш», «Інститут технічної теплофізики», «Київська політехніка», «Інтелектуальні інформаційні технології», «Укрінфотех», «Агротехнопарк», «Еко-Україна», «Наукові і навчальні прилади», «Текстиль», «Ресурси Донбасу», «Український мікробіологічний центр синтезу та новітніх технологій» (УМБЦЕНТ), «Яворів», «Машинобудівні технології».

Ефективне публічне управління та державне регулювання у сфері діяльності технопарків передбачає створення державних політик і програм, що спрямовані на полегшення співпраці між

зацікавленими сторонами інноваційної діяльності технопарку, а також сприяння інноваціям з метою забезпечення сталого соціально-економічного розвитку. Одним із найбільш важливих інструментів у даному відношенні є надання технопаркам податкових та митних пільг, що є стимулюючим фактором розвитку стартапів, приваблення національних та зарубіжних компаній та залучення науково-дослідних установ, створюючи динамічну екосистему співробітництва та обміну знаннями.

Така позиція обумовлена українським досвідом в управлінні та регулюванні діяльності даних інноваційних структур. Зокрема, Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2005 рік» та деяких інших законодавчих актів України» від 25 березня 2005 року № 2505-IV [3] було скасовано непряму державну підтримку технологічних парків у вигляді податкових та митних пільг при реалізації проектів технопарків для виконавців проектів. Такі зміни мали наслідком:

- 1) порушення виконання затверджених бізнеспланів інноваційних та інвестиційних проектів;
- 2) невчасний розрахунок виконавцями інноваційних проектів за придбане устаткування, виконані науководослідні та проектні роботи;
- 3) втрати довіри інвесторів (як зарубіжних, так і національних) до стабільності нормативноправової бази у сфері інноваційної діяльності;
- 4) відмови від участі у фінансуванні інноваційних проектів;
- 5) порушення прав і законних інтересів вітчизняних та зарубіжних суб'єктів підприємницької діяльності [4, с. 22-23]. Законом України «Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших законів України» від 12 січня 2006 року № 3333 [5] було передбачено часткове відновлення податкових і митних пільг для виконавців проектів технопарків.

Станом на сьогодні розвиток технопарків в Україні є дещо сповільненим. Згідно Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року [6] технологічні парки останні 10 років не реалізують проекти.

Отже, ефективне публічне управління та державне регулювання у сфері діяльності технопарків в Україні залежить від розроблення державних політик і програм, спрямованих на розвиток співробітництва між державним та приватним секторами, просування інновацій, що у свою чергу забезпечить сталий соціально-економічний розвиток. Одним з ключових напрямків даного підходу є надання податкових та митних пільг технопаркам, що забезпечить зацікавленість і залучення стартапів, національних та зарубіжних компаній та науково-дослідних установ до інноваційного процесу.

Початкове скасування в Україні у 2005 році податкових і митних пільг для технопарків мало негативні наслідки для інноваційного розвитку держави (підрив довіри інвесторів, створення проблем у фінансуванні інноваційних проектів тощо). Станом на сьогоднішній день динаміка діяльності та розвитку технопарків є сповільненою. Підвищення ефективності публічного управління і державного регулювання діяльності технопарків в Україні має стратегічне значення для довгострокового соціально-економічного зростання та конкурентоспроможності країни.

Список використаних джерел

1. Особливості розвитку технопарків в Україні / А. Б. Немченко, Т. Б. Немченко // Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. 2011. Вип. 19. С. 315-322. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npkntu_e_2011_19_55 (дата звернення: 15.06.2024)
2. Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків : Закон України від 16 липня 1999 року № 991-XIV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/991-14#Text> (дата звернення: 15.06.2024)
3. Про внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2005 рік» та деяких інших законодавчих актів України від 25 березня 2005 року № 2505-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2505-15#Text> (дата звернення: 15.06.2024)
4. Технологічні парки України: стан, проблеми, перспективи розвитку [Текст] / В. І. Покотилова // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – жовтень (№19). – С. 21-23. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/19_2009/7.pdf (дата звернення: 15.06.2024)
5. Закон України «Про внесення змін до Закону України «Про спеціальний режим інноваційної діяльності технологічних парків» та інших законів України» від 12 січня 2006 року № 3333 / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3333-15#Text> (дата звернення: 15.06.2024)
6. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 15.06.2024)

Олександр КОРНІЄНКО,

аспірант кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandr KORNIENKO,

postgraduate student, Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0007-0472-0864>

Науковий керівник: **Наталія Клименко**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ОСНОВІ ВЗАЄМОДІЇ СУБ'ЄКТІВ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

SECURITY OF ECONOMIC SECURITY BASED ON INTERACTION OF SUBJECTS IN THE PUBLIC MANAGEMENT SYSTEM

Today's realities require the state to make appropriate decisions and ensure their implementation in order to achieve stable development of society. This is possible only under the condition of coordinated interaction of the subjects of the public administration system. Today's global changes make it necessary to improve the legal framework and reform the management system in order to increase the effectiveness of interaction between subjects, which definitely affects the level of economic security. Recently, the situation in the economy has changed significantly, some of its components have been significantly transformed, but in general, the problem of state management of economic security remains, as society is constantly faced with new challenges and threats in this regard. That is why an important issue is the formation and functioning of an effective management system, the creation of appropriate conditions for the effective functioning of subjects of economic relations at all levels, and the formation of positive socio-economic conditions for the population.

Keywords: economic security, threats, management, interaction, interests.

Однією з основних характеристик економіки є економічна безпека, яка зумовлює стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, незалежність, конкурентоспроможність, здатність розвиватися та відповідати потребам громадян і суспільства, а також можливість гарантувати захист національних інтересів.

Глобальні зміни сьогодення зумовлюють необхідність вдосконалення законодавчої бази та реформування управлінської системи задля підвищення ефективності взаємодії між суб'єктами, що безумовно впливає на рівень економічної безпеки.

Останнім часом ситуація в економіці суттєво змінилася, окремі її складові істотно трансформувалися, але в цілому проблема державного управління економічною безпекою залишається, оскільки суспільство постійно стикається з новими викликами і загрозами в цій сфері.

Сьогодні на розвиток економіки впливає низка чинників, як економічних, так і неекономічних. Їх стрімкі зміни не завжди позитивно впливають на економіку та спричиняють загрозу економічним інтересам, що призводить до підвищення ризиків. Саме тому важливим питанням є формування та функціонування ефективної управлінської системи, створення належних умов для ефективного функціонування суб'єктів господарських відносин усіх рівнів та формування позитивних соціально-економічних умов для населення.

Широкий спектр загроз, які останнім часом виникли в країні, серед яких: неспроможність існуючих систем національної безпеки швидко адаптуватися до відповідних реакцій у нових умовах, поява гібридних загроз і відсутність досвіду у вирішенні подібних питань свідчить про актуальність дій, спрямованих на розвиток національної стійкості [1].

Формування державного менеджменту є особливо актуальним для сучасної України, де існуючі суперечності інтересів негативно впливають на функціонування суспільних відносин, підривають авторитет керівних органів, сприяючи тим самим послабленню її економічної безпеки.

Зауважимо, що головна роль в ефективності забезпечення економічної безпеки держави має відігравати законодавство, який регулює управлінську діяльність суб'єктів, щодо економічна безпека.

Розробка та реалізація державної політики забезпечення економічної безпеки неможлива без гласності управління, доступності управлінської інформації, як суб'єкта, так і об'єкта діяльності управління. Якщо державне управління виконує поставлені державою завдання і цілі, то державне управління спрямоване на досягнення соціальної значний результат. Отже, публічне управління виникає в результаті своєрідного суспільного договору між державою і суспільством, коли відповідним органам і посадовим особам надано повноваження. Головним носієм влади залишається населення. Тому публічне управління має більш широкий профіль управлінського впливу. Органи місцевого самоврядування, громадські організації, підприємства та заклади різних форм власності також є суб'єктами державного управління [2].

На основі проведеного аналізу, можна підсумувати, що досягти високого рівня економічної безпеки можливо лише за умови ефективної взаємодії суб'єктів системи публічного управління, яка визначається такими напрямками : ідентифікація загроз в економіці та шляхи їх подолання; контроль реалізації стратегічних завдань з подолання загроз в економіці; удосконалення нормативно-правового забезпечення; виконання міжнародних зобов'язань щодо трансформації державного управління у цій сфері економічної безпеки.

Список використаних джерел

1. Шляхи вдосконалення механізмів державного управління у сфері захисту економіки. URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/4.pdf> (дата звернення: 16.06.2024).
2. Кошиков Д.О. Адміністративно-правові засади реалізації державної політики у сфері забезпечення економічної безпеки держави: монографія. Харків: Факт. 2020. 480 с.

Ірина КОРОСТАШОВА,

кандидат юридичних наук, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування
Університету митної справи та фінансів

Iryna KOROSTASHOVA,

PhD in Law, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration
and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0003-4024-802X>

АДМІНІСТРАТИВНА ПІДТРИМКА У СФЕРІ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ (ВЗАЄМНА АДМІНІСТРАТИВНА ДОПОМОГА): ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ

ADMINISTRATIVE SUPPORT IN THE SPHERE OF EXTERNAL ECONOMIC ACTIVITY (MUTUAL ADMINISTRATIVE ASSISTANCE): INFORMATION AND COMMUNICATION ASPECT

The article is devoted to the role of communication in the performance by public power of the main tasks and functions assigned to them by the state. On the example of a separate area of activity of the customs authorities of Ukraine, namely, mutual administrative assistance (administrative support in the field of foreign economic activity), the need to build a legal mechanism for the implementation of the above powers, taking into account the specifics of a specific type of activity, thanks to the thoughtfulness of the communication policy and the use of appropriate means, methods and channels of communication between the customs administrations of different countries was substantiated.

Keywords: public authorities; mint organs; communication; mutual administrative assistance; administrative support in the field of foreign economic activity.

Комунікація є основою успішного управління, як на всіх його рівнях. «У державі не може бути ефективною публічної адміністрації без побудови у сфері публічного управління належної системи як внутрішніх, так і зовнішніх комунікацій, обміну інформацією, на що припадає до 90% усього робочого часу службовців. Успішність діяльності кожного колективу, громади й держави загалом та ефективність управління людськими ресурсами в них безпосередньо залежить також від становлення, функціонування та розвитку ефективною системи комунікацій між ними» [1, С.4-5].

Специфічність завдань та функцій органів публічної влади, передбачає певний перелік напрямів їх діяльності, й відповідно обумовлює наявність певних особливостей комунікативної діяльності кожного з таких органів публічної влади, зокрема з окремих специфічних напрямів діяльності. Одним із напрямів діяльності митних органів України є взаємна адміністративна допомога (адміністративна підтримка), яку також називають міжнародним митним співробітництвом.

За «Міжнародною Конвенцією про спрощення і гармонізацію митних процедур», 1973 р., що є одним із базових стандартів взаємної адміністративної допомоги (адміністративної підтримки в сфері зовнішньоекономічної діяльності), «взаємна адміністративна допомога» це – заходи, які здійснюються однією митною службою за дорученням іншої митної служби або спільно з нею з метою належного застосування митного законодавства, а також для попередження, розслідування або припинення порушень митного законодавства (Розділ 2 «Визначення понять») [2].

Виходячи з вищевказаного визначення, взаємна адміністративна допомога (адміністративна підтримка в сфері зовнішньоекономічної діяльності (далі в сфері ЗЕД) має низку ознак, серед яких слід виділити так : 1) це співпраця між митними адміністраціями різних держав; 2) ця співпраця будується на основі взаємності; 3) ця співпраця полягає у здійсненні заходів однією митною службою за запитом (дорученням) іншої митної служби або спільно; 4) метою цієї співпраці є: а) належне застосування митного законодавства; б) попередження, розслідування або припинення порушень митного законодавства; 5) основу цієї співпраці складає обмін інформацією між митними адміністраціями різних країн.

Адміністративна підтримка в сфері зовнішньоекономічної діяльності є одним із важливих напрямів діяльності митних органів, ефективність реалізації якого безпосередньо впливає й на результати діяльності митних органів з виконання основних завдань визначених у ч.2 ст.544 МК України [3]. Зокрема, ефективність цього напрямку діяльності митних органів України, є однією з умов реалізації та забезпечення митних (національних) інтересів та митної безпеки, оскільки правопорушення в сфері

митного законодавства зачіпають багато сфер життєдіяльності людини, а саме: безпекові, економічні, екологічні, комерційні, фіскальні, соціальні інтереси, інтереси громадського здоров'я, історичні та культурні інтереси, що визнається у всьому світі. Тому, Радою митного співробітництва (ВМО), що є міжнародною міжурядовою організацією, яка діє в галузі митної справи, було розроблено та впроваджено низку міжнародних правових інструментів, які дозволяють підвищити ефективність роботи митних адміністрацій шляхом співпраці та обміну інформацією між ними. Такими інструментами є низка міжнародних стандартів у сфері взаємної адміністративної допомоги.

До основних міжнародних стандартів, що регулюють ті чи інші напрями та питання взаємної адміністративної допомоги (адміністративної підтримки в сфері ЗЕД) відносяться: Міжнародна Конвенція про спрощення та гармонізацію митних процедур (Київська) від 18.05.1973 р; Міжнародна конвенція про взаємну адміністративну допомогу у відверненні, розслідуванні та припиненні порушень митного законодавства від 09.06.1977 року; Міжнародна Конвенція про адміністративну допомогу у сфері митних відносин від 27.06.2003 р. та ін. Слід звернути увагу на те, що оскільки основу взаємної адміністративної допомоги (адміністративної підтримки в сфері ЗЕД), складає обмін інформацією між митними адміністраціями різних країн, то одним із найважливіших у реалізації такої діяльності, що впливає на її результативність є комунікація між митними адміністраціями різних країн.

Водночас, іноземні експерти констатують: «...громіздкий обмін інформацією та слабку співпрацю у виявленні та запобіганні злочинності між національними правоохоронними органами та між державами» [4, С.50], однією з ключових причин якої, на думку автора, є низький рівень комунікації, обумовлений відсутністю правових механізмів, що забезпечують результативність міжнародного митного співробітництва. Практика свідчить, що для досягнення певних результатів в цій сфері діяльності митних органів не достатньо лише приєднання України до міжнародних Конвенцій. Одним із важливих шляхів вирішення проблем комунікації між митними адміністраціями різних країн є укладання двосторонніх міжнародних Угод щодо надання адміністративної підтримки в сфері ЗЕД між Урядом України та Урядом кожної окремої країни, з якою ведеться зовнішньоекономічна діяльність та наявні торгівельні зв'язки, а також підписання Меморандумів про співпрацю на рівні митних адміністрацій двох країн. Важливими змістовними елементами таких двосторонніх угод та меморандумів є врегулювання питань, щодо: мови комунікації; порядку здійснення комунікації між митними адміністраціями цих країн; визначення каналів здійснення такої комунікації; обсягу інформації, що має зазначатися в запиті до митної адміністрації довірливої сторони, а також можливий (бажаний) перелік документів, що мають надаватися разом із запитом, а також у відповіді на запит; способи та форм направлення запиту, а також надання відповідей (наприклад, направлення запитів у паперовій чи електронній формі, можливість усного звернення та строки його підтвердження у паперовому вигляді тощо); терміни надання відповіді за запитом у тих чи інших випадках тощо; строків надання остаточних та проміжних відповідей на запити та т. ін.

Підсумовуючи, слід сказати, що визначення правового механізму реалізації тих чи інших повноважень органів публічної влади й митних органів зокрема, як правило здійснюються та або супроводжуються завдяки комунікації. Продумана, сучасна та прогресивна політика комунікації з чітко визначеною аудиторією, напрямами, каналами, комунікаційними технологіями та особливостями комунікації з врахуванням специфіки діяльності міністерств та відомств, а також специфіки окремих напрямів їх діяльності, сприятиме підвищенню ефективності та результативності останньої, а також формуванню позитивного іміджу серед цільових аудиторій.

Список використаних джерел

1. Комунікації в публічному адмініструванні : конспект лекцій / [О. В. Шебаніна, В. П. Клочан, С. І. Тищенко та ін.]. Миколаїв : МНАУ, 2018. 200 с.
2. Міжнародна конвенція про гармонізацію та спрощення митних процедур: Міжнародна конвенція від 18.05.1973 року. Рада митного співробітництва. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_643#Text (дата звернення 19.06.2024)
3. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4495-17#Text> (дата звернення 19.06.2024).
4. Pravin Gordhan CUSTOMS IN THE 21ST CENTURY. World Customs Journal. 2007. Volume 1, Number 1 P.49-54. doi :10.55596/ 001C90940.

Наталія КОРЧАК,

доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ірина МОРДАС,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nataliia KORCHAK,

Doctor of Law, 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>

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>

ДІДЖИТАЛ-ІНСТРУМЕНТИ У СФЕРІ ЗАПОБІГАННЯ ТА ПРОТИДІЇ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

DIGITAL TOOLS IN THE FIELD OF PREVENTION AND ANTI-CORRUPTION IN UKRAINE

Established that digitalization is a defining vector for the development of modern Ukraine. The stages of digital transformation of the National Agency on Corruption Prevention, as a central executive body ensuring the formation and implementation of state anti-corruption policy in Ukraine, have been identified. The significance of anti-corruption digital tools for minimizing corruption risks in the conditions of war and post-war reconstruction of Ukraine has been studied.

Keywords: corruption, anti-corruption infrastructure, digitization, digital tools.

Цифрова трансформація є визначальним вектором розвитку сучасної України. У той же час, Україна невпинно працює над удосконаленням створеної за останні роки цифрової антикорупційної інфраструктури, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Враховуючи, що цифровізація є важливим інструментом запобігання корупції, Національне агентство з питань запобігання та протидії корупції (далі – НАЗК) як центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізацію державної антикорупційної політики в Україні, серед стратегічних цілей безперервного інституційного розвитку НАЗК виокремлює його розбудову як цифрового еталону публічної організації [1]. Вся інформація щодо етапів втілення результатів цифрової трансформації органу в період з квітня 2020 по теперішній час відображена на його офіційному веб-сайті [2]. Це, зокрема:

- розробка та затвердження вимог до захисту анонімних каналів зв'язку;
- запровадження автоматизованого розподілу обов'язків щодо проведення перевірок електронних декларацій та впровадження електронного звітування антикорупційних уповноважених;
- оновлення єдиного державного реєстру декларацій та реєстру осіб, які вчинили корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення;
- розвиток відкритих даних в НАЗК;
- запуск Єдиного порталу повідомлень викривачів, Каталогу корупційних ризиків та порталу «Приховані інтереси»;
- автоматизація системи управління справами НАЗК.

Особливого значення для мінімізації корупційних ризиків набувають антикорупційні діджитал-інструменти в умовах війни та повоєнної відбудови України. На цьому наголосив і Голова НАЗК В. Павлушик в Берліні на форумі «All Reconstruction is Local» в межах Ukraine Recovery Conference #URC2024. Він зазначив, що «відбудова України залежить від впровадження ефективних та прозорих інструментів контролю процесів відновлення».

«Робота НАЗК значною мірою сфокусована на антикорупційних зусиллях у відновленні та довгостроковій відбудові України. НАЗК вже розробило антикорупційні заходи у сферах містобудування, земельного устрою та адміністративних послуг, які закладають міцний фундамент для стійкої та відповідальної держави» – зазначив В. Павлущик під час виступу.

Він наголосив, що дорожньою картою соціально-економічного відновлення України на місцевому рівні має стати Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки. Вона передбачає впровадження таких ефективних інструментів запобігання корупції як:

- створення Єдиного електронного містобудівного кадастру, який стане платформою для надання адміністративних послуг у сфері містобудівної діяльності та публічним джерелом містобудівної інформації;

- перехід від нормативної грошової оцінки земельних ділянок до масової оцінки на основі ринкової вартості, що дозволить визначати розмір земельного податку та орендної плати на основі реальної вартості ділянки з урахуванням її розташування;

- подальша діджиталізація адміністративних процесів, яка передбачає впровадження та модернізацію 63 IT-продуктів для цифрової трансформації діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування [3].

Разом з тим, враховуючи євроінтеграційний вектор розвитку країни, важливою складовою реалізації антикорупційних заходів в процесі відбудови України є дотримання та впровадження європейських норм, передбачених Планом імплементації рекомендацій Європейської Комісії, які перелічені у Звіті про прогрес України у виконанні Плану дій з реалізації політики розширення ЄС. Стандарти прозорості на місцевому рівні вимагають механізмів моніторингу: регулярного аудиту, публічної звітності та залучення громадськості до процесів контролю. Місцеві органи влади мають бути забезпечені інструментами та ресурсами, необхідними для дотримання цих стандартів.

Список використаних джерел

1. Інституційна стратегія безперервного розвитку Національного агентства з питань запобігання корупції як високоефективної організації: Наказ НАЗК від 14.01.2024 № 17/24. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/Documents/df/c4/dfc47d63cda5276f337c39147e1570a7d8843ceae82cb71d7db609f084bd692a5673217.pdf>

2. Цифрова трансформація. Веб-сайт НАЗК. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/tsyfrova-transformatsiya-nazk/>

3. Відбудова України залежить від впровадження ефективних та прозорих інструментів контролю відновлення – Віктор Павлущик на форумі «All Reconstruction is Local» в межах URC. URL: <https://bit.ly/3Vif4Le>

Микита КОТОВИЧ,

аспірант кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Mykyta KOTOVYCH,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0006-9329-7406>

Науковий керівник: **Ольга Антонова**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ПРАКТИК РЕАЛІЗАЦІЇ ДИСКРЕЦІЙНИХ ПОВНОВАЖЕНЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE PRACTICES OF EXERCISING DISCRETIONARY POWERS BY LOCAL SELF-GOVERNMENT UNDER MARTIAL LAW

The thesis deals with discretionary powers as the autonomy of formulating one's own professional judgement when making decisions in professional practice and as administrative discretion. The interrelation of citizens' trust in local self-government bodies with the community's resilience to challenges is established. Foreign practices of exercising discretionary powers in crisis situations are analysed. The main mechanisms of interaction between executive authorities and local self-government bodies under martial law are identified. The main risks and their consequences for the exercise of discretionary powers of local authorities are described. The main directions for improving the interaction of local self-government bodies with other entities in the field of exercise of discretionary powers are proposed.

Keywords: Discretionary Powers, Local Self-Government Bodies, Martial Law, Ukraine.

В умовах воєнного стану дискреційні повноваження органів місцевого самоврядування відіграють критично важливу роль у забезпеченні стабільності та життєдіяльності територіальних громад. Вивчення міжнародного досвіду реалізації дискреційних повноважень в країнах, що переживали ситуації військової агресії та надзвичайних ситуацій, є актуальним для України, особливо з огляду на досвід розробки стратегій мінімізації безпекових ризиків.

Слід відзначити внесок дослідників, які вивчали практики реалізації дискреційних повноважень в контексті реформ державного сектору України, Дж. Соломона (2015) [3], А. Єрмака (2021) [5], П. Белякова, С. Детцнер (2023) [1], Ед. Целлера, Р.Куйбіди, Р. Мельника (2020) [6]. Дослідженню дискреційних повноважень в умовах військових конфліктів, викликів і криз з позиції ефективності управлінських рішень, урядових стратегій, збереження демократичних цінностей, посиленню стійкості адміністративних структур на місцевому (базовому) рівні присвячено роботи зарубіжних вчених, таких як П. Гуп, М. Гілл, А. Буффат, М. Ліпські, С. Кухлманн, Г. Воллманн¹ та багато ін.

Дискреційні повноваження часто пов'язують з професійною автономністю, яка надається особі в межах професії, регулюється правилами та настановами для формування власного професійного судження під час прийняття рішення в професійній практиці [4]. Дискреція як адміністративний розсуд є для управлінської діяльності адміністративного органу юридичною конструкцією, завдяки якій вирішується низка важливих завдань, спрямованих на забезпечення справедливої, ефективної та орієнтованої на індивідуальні потреби приватної особи правозастосовної та правотворчої діяльності органів публічної влади та публічного управління [6, с. 6]. Дискреція реалізується згідно з ч. 2 ст. 19 Конституції України : «...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». Це положення особливо актуалізується в умовах протистояння збройній російській агресії. В Україні з 2002 року, довіра до місцевої влади стабільно перевищує довіру до центральної влади, а з початком децентралізації ця довіра значно зросла і посилилася в умовах російського вторгнення [2]. Довіра до місцевих інститутів влади є однією з ключових

¹ Hupé, P.L., Hill, M.J., and Buffat, A. (2015). «Understanding Street-Level Bureaucracy»; Lipsky, M. (1980). «Street-Level Bureaucracy: Dilemmas of the Individual in Public Services»; Kuhlmann, S. & Wollmann, H. (2014). «Introduction to Comparative Public Administration»; Keiser, L.R., Mueser, P.R., & Choi, S.-W. (2004). «Race, Bureaucratic Discretion, and the Implementation of Welfare Reform»; Greig, M.J., & Diehl, P.F. (2012). «International Mediation».

складових стійкості громади, що в міжнародній практиці вимірюється за Індексом сприйняття стійкості громади (IPCR).

Аналіз зарубіжних практик реалізації дискреційних повноважень адміністративних структур під тиском ведення активних військових дій дозволяє зробити такі висновки. Дискреційні повноваження критично важливі за доцільності: 1) швидкого оперативного реагування на надзвичайні ситуації – швидкість ухвалення управлінських рішень в умовах постійної загрози та підвищених безпекових ризиків (Ізраїль); 2) збереження керованості і функціональної гнучкості структур місцевих органів влади та управління шляхом адаптації до швидко змінюваних обставин (Югославія, Ірак, Сирія); 3) правового регулювання дискреційних повноважень під час воєнних конфліктів та внесення законодавчих змін, які дозволяють місцевим органам влади ефективніше реагувати на надзвичайні ситуації (США та Великобританія); 4) стабілізації соціально-економічного стану територіальних громад і відновлення економіки шляхом реалізації місцевих ініціатив (ФРН після Другої світової війни); 5) вивчення основних ризиків, з якими стикаються органи місцевого самоврядування, та розроблення стратегій для їх подолання (досвід Лівану).

Механізмами взаємодії органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в умовах воєнного стану можна визначити такі, як: 1) координаційні ради та оперативні штаби для забезпечення оперативного обміну інформацією, координації та узгодження дій (Україна); 2) спільне планування дій, ухвалення рішень та розробка стратегій (планування заходів безпеки та гуманітарної допомоги Ізраїль); 3) юридична підтримка та нормативно-правове регулювання для надання місцевим органам самоврядування необхідних повноважень та ресурсів під час воєнного стану (тимчасові повноваження у США під час надзвичайних ситуацій); 4) фінансова підтримка та матеріально-технічне забезпечення для реалізації невідкладних заходів (ЄС: фінансова допомога через спеціальні фонди солідарності); 5) інформаційна підтримка та комунікація (Естонія: під час кібер-атак створено централізовані інформаційні платформи для координації захисту між державними та місцевими органами).

Отже, основними ризиками для реалізації дискреційних повноважень слід визначити такі, як: 1) нестача матеріально-фінансових ресурсів для реалізації дискреційних повноважень, нездатність забезпечити базові потреби населення; 2) правова невизначеність дискреційних повноважень в умовах воєнного стану – ризик перевищення повноважень або неефективного використання ресурсів; 3) комунікаційні бар'єри між органами виконавчої влади та місцевим самоврядуванням – неузгодженість дій, дублювання рішень, «прогалини»; 4) політичний вплив та корупція; 5) безпекові загрози життю і здоров'ю громадян; 6) нестача людських ресурсів; 7) відкладення або скасування важливих інфраструктурних та соціальних проектів; 8) залежність від зовнішнього фінансування (державного або міжнародного).

Основними напрямками покращення взаємодії органів місцевого самоврядування з іншими суб'єктами у сфері реалізації дискреційних повноважень слід визначити такі: 1) розвиток партнерств з приватним сектором, міжнародними організаціями та іншими громадами для спільного фінансування проектів; 2) гнучке бюджетне планування – можливість перенаправляти фінансові ресурси відповідно до потреб; 3) розробка стратегій зменшення витрат.

Список використаних джерел

1. Beliakova, P. and Detzner, S. Security Sector Governance and Reform in Ukraine (PeaceRep Ukraine report). Conflict and Civiness Research Group, London School of Economics. PeaceRep (Rethinking peace & transition processes in a changing conflict landscape), 11 NOV 2023. URL: <https://peacerep.org/wp-content/uploads/2023/11/SSG-Report-v3-FINAL-.pdf>

2. Darkovich, A., Hatsko, V. Transparency or Army Aid: What Influences Trust in Local Government in Ukraine? Is there a crisis of trust in local institutions and government in Ukraine? PeaceRep (Rethinking peace & transition processes in a changing conflict landscape), 8 APR 2024. URL: <https://peacerep.org/2024/04/08/transparency-or-army-aid-what-influences-trust-in-local-government/>

3. Solomon, J. Judiciary Reforms Take a Major Step Forward in Ukraine. Atlantic Council. NOV 10, 2015. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/judiciary-reforms-take-a-major-step-forward-in-ukraine/>

4. Tiselius, El., Hägglund, El., and Pergert P. (2020) What is Discretionary Power. In Ch. 3. Distressful Situations, Non-Supportive Work Climate, Threats to Professional and Private Integrity: Healthcare Interpreting in Sweden. Handbook of Research on Medical Interpreting. 26 p. DOI: 10.4018/978-1-5225-9308-9.ch003

5. Yermak, A. De-oligarchization of Ukraine is President Zelenskyy's top priority. Atlantic Council. UkraineAlert. November 8, 2021. URL: <https://www.atlanticcouncil.org/blogs/ukrainealert/de-oligarchization-of-ukraine-is-president-zelenskyy-s-top-priority/>

6. Проект ЄС «Pravo-Justice»: Дискреція адміністративних органів і судовий контроль за її реалізацією. Звіт (проект). Вересень 2020 / Ед. Целлер, Р. Куйбіда, Р. Мельник. 54 стор. URL: https://court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/sud4857/zvit_dyskrecciia.pdf

Назар КРАСЮК,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Nazar KRASIUK,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0001-9828-8350>

Науковий керівник: **Тетяна Маматова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ПЕРІОДИЗАЦІЯ ПРОЦЕСІВ МІЖСЕКТОРНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

THE INTERSECTORAL COOPERATION PROCESSES' PERIODISATION IN ENSURING THE TRANSPORT AND LOGISTICS INFRASTRUCTURE'S RESILIENCE IN UKRAINE

Based on the results of establishing the chronology of events in the context of implementing the processes of intersectoral cooperation in the area of ensuring the sustainability of transport and logistics infrastructure in Ukraine, the following periodisation stages have been preliminarily identified: Strategising in the field of transport and logistics infrastructure development in Ukraine, taking into account the obligations to ensure compliance with the Sustainable Development Goals at the national and regional levels (2018-2019); Prioritisation of transport and logistics infrastructure development at the national level (2020-2021); Initiatives to restore and ensure further sustainability of transport and logistics infrastructure (2022 – present).

Keywords: public administration, transport and logistics infrastructure, resilience, regulatory support.

У 2018 році Кабінетом Міністрів України схвалено Національну транспортну стратегію України на період до 2030 року, метою якої є «є створення інтегрованого до світової транспортної мережі безпечно функціонуючого та ефективного транспортного комплексу України, задоволення потреб населення у перевезеннях та покращення умов ведення бізнесу для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності національної економіки» [1].

Указом Президента України від 30 вересня 2019 року № 722 [2] встановлено зобов'язання забезпечувати дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 року. Так, Ціль 9 «Промисловість, інновації та інфраструктура», передбачає завдання 9.3 «Забезпечити доступність дорожньо-транспортної інфраструктури, яка базується на використанні інноваційних технологій, зокрема через розширення форм участі держави у різних інфраструктурних проєктах» [3, с. 70], а рекомендації щодо досягнення Цілі 11 «Сталий розвиток міст і громад» передбачають «розвиток надійної, безпечної та зручної транспортної та іншої інфраструктури (з дотриманням принципів універсального дизайну, тобто для осіб з обмеженими можливостями, жінок з дітьми, людей похилого віку тощо)» [3, с. 89].

У межах Стратегічної цілі I «Формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах» Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки [4] виокремлено оперативні цілі 2 «Збереження навколишнього природного середовища та сталі використання природних ресурсів, посилення можливостей розвитку територій, які потребують державної підтримки (макро- та мікрорівень)» та 4 «Розвиток інфраструктури та цифрова трансформація регіонів», що містять низку напрямів і завдань, які стосуються забезпечення стійкості транспортно-логістичної інфраструктури, зокрема: завдання 15 «Відновлення та розбудова територій, структурна перебудова економік регіонів, що постраждали внаслідок збройної агресії російської федерації проти України; напрям «Розвиток транспортної інфраструктури».

У 2021 році затверджено Національну економічну стратегію на період до 2023 року, у якій визначено окремий напрям 13 «Транспорт та інфраструктура» і стратегічну ціль 4 «Реалізація

транспортного потенціалу України» за цим напрямом [5]. Стратегічним курсом розвитку транспорту та транспортної інфраструктури було визначено стратегічні цілі, зокрема ціль 1 «Забезпечення потреби української економіки за рахунок розвиненого і модернізованого транспорту» та ціль 4 «Реалізація транспортного потенціалу України».

У квітні 2023 року під час онлайн-форуму «FIT for Ukraine: логістичні хаби та індустріальні парки» було оприлюднено дані, що сума прямих збитків, які завдало рф українській інфраструктурі, промисловим об'єктам та виробничій логістиці зросли до 50 млрд грн., та констатовано, що «повноцінне відновлення української економіки неможливе без відбудови та модернізації логістичної інфраструктури» [6]. Указом Президента України № 266/2022 від 21 квітня 2022 [7] утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни.

У межах реалізації стратегічних ініціатив Національної ради з відновлення України від наслідків війни робочою групою з відновлення та розбудови інфраструктури розроблено аналітичний документ із пропозиціями до Плану відновлення України [8], що розділений за сферами, кожна з яких має свій перелік завдань, а план у цілому має забезпечити гармонізацію нормативно-правових актів та організаційної діяльності транспортної галузі України з країнами ЄС для задоволення потреб населення у перевезеннях та забезпечення розвитку економіки країни шляхом зміни підходів до формування транспортно-логістичних рішень та розвитку сучасної транспортної інфраструктури відповідно до стандартів ЄС.

За результатами встановлення хронології подій в контексті окресленої проблематики попередньо визначено такі етапи періодизації: Стратегування у сфері розвитку транспортно-логістичної інфраструктури в Україні з урахуванням зобов'язань забезпечувати дотримання участі Цілей сталого розвитку на національному та регіональному рівнях (2018-2019 рр.); Пріоритезація розвитку транспортно-логістичної інфраструктури на загально національному рівні (2020-2021 рр.); Ініціативи щодо відновлення та забезпечення подальшої стійкості транспортно-логістичної інфраструктури (2022 р.- н.ч.).

Список використаних джерел

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету міністрів України від 30 травня 2018 р. № 430-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80#n13>
2. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 р. № 722. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
3. Цілі сталого розвитку: Україна : Національна доповідь. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України, 2017. 176 с. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/natsionalna-dopovid-csr-Ukrainy.pdf>.
4. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : Постанова Кабінету міністрів України від 5 серп. 2020 р. № 695. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>
5. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2023 року : Постанова Кабінету міністрів України від 03.03.2021 р. № 179 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>
6. Логістична складова повоєнного відновлення: підходи та пошук ресурсів. *Укрінформ* : веб-сайт. 26.04.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-vidbudova/3700927-logisticna-skladovarovoennogo-vidnovlenna-pidhodi-ta-posuk-resursiv.html>
7. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
8. Проект Плану відновлення України : Матеріали робочої групи «Відновлення та розбудова інфраструктури» / Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Липень 2022. 178 с. *Урядовий портал. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України : веб-сайт*. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/restoration-and-development-of-infrastructure.pdf>

Анатолій КРУГЛАШОВ,

доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Сергій ШВИДЮК,

кандидат політичних наук, доцент кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Anatoliy KRUGLASHOV,

Doctor of Political Science, Professor, Head of the Department of Political Science and Public Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0003-0611-2698>

Serhiy Shvydyuk,

PhD in Political Science, Associate Professor at the Department of Political Science and Public Administration, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0003-2295-9960>

ДОСВІД І РЕСУРСИ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОЇ СПІВПРАЦІ УНІВЕРСИТЕТІВ

EXPERIENCE AND RESOURCES FOR THE DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL COOPERATION OF UNIVERSITIES

International cooperation is crucial for the development of modern universities, especially in Ukraine, where state funding for education and science is limited. The experience of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University demonstrates that active international engagement helps the university excel in national rankings for internationalization. Formal partnerships with foreign universities facilitate joint educational and research projects, while participation in international grant programs, such as Erasmus+ and Horizon Europe, enhances academic mobility and institutional development. These programs provide valuable opportunities for students and staff, fostering direct collaboration with international peers and advancing the university's research capabilities.

Keywords: Erasmus+, Horizon Europe, International academic cooperation, Academic mobility, Research projects.

Міжнародна співпраця відіграє надзвичайно важливу роль у розвитку сучасних університетів. В умовах обмеженого державного фінансування освіти і науки в Україні, вона стає ключовим ресурсом для забезпечення академічної мобільності, проведення досліджень та інституційного розвитку закладів вищої освіти.

Досвід Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича демонструє, що активна міжнародна діяльність дозволяє університету займати провідні позиції в національних рейтингах за показниками інтернаціоналізації [4]. Важливим інструментом розширення міжнародних зв'язків є формалізоване партнерство із зарубіжними університетами. Воно створює правові та інституційні передумови для реалізації спільних освітніх та дослідницьких проєктів.

Особливо динамічно розвивається участь університету в міжнародних грантових програмах. Це свідчить про позитивну динаміку інтернаціоналізації навіть в умовах пандемії та російської агресії. Програми академічних обмінів, зокрема Erasmus+, охоплюють студентів усіх рівнів – від бакалаврату до аспірантури [6]. Для викладачів такі обміни, хоч і короткотермінові, дають можливість встановити безпосередні контакти з іноземними колегами.

Важливим напрямом є також інституційна співпраця в рамках програми KA2 програми Erasmus+. Вона дозволяє залучити значно більші фінансові ресурси для розвитку університету. Останнім часом з'явилися перші успішні проєкти за програмою Horizon Europe, що відкриває нові перспективи для міжнародної науково-дослідної діяльності [5].

При виборі проєктів міжнародної співпраці важливо враховувати власні амбіції, можливості та потреби. Індивідуальні гранти, такі як програма Marie Skłodowska-Curie для постдокторантів, дають можливості для тривалої наукової діяльності за кордоном. Водночас, для інституційного розвитку більш ефективними є колективні гранти. Вони сприяють формуванню дослідницьких команд і забезпечують сталу перспективу взаємодії з іноземними партнерами.

Програма Жана Моне в рамках Erasmus+ пропонує кілька рівнів підтримки досліджень європейської інтеграції – від окремих навчальних модулів до створення кафедр та центрів досконалості. Для початківців оптимальним є старт з розробки модулів з європейських студій. У міру накопичення досвіду можна переходити до розробки та реалізації більш амбітних проєктів. Найвищим рівнем є центри досконалості, які отримують фінансування до 100 тис. євро і дають можливості для комплексної освітньої, наукової та міжсекторальної діяльності [3].

Найбільш престижною та ресурсомісткою програмою європейського наукового співробітництва є Horizon Europe, розрахована на період 2021-2027 років. Вона охоплює широкий спектр дослідницьких напрямів – від кліматичних змін до питань безпеки. Проте участь у цій програмі вимагає серйозної підготовки та попереднього досвіду міжнародної співпраці.

Для успішної участі в Horizon Europe необхідно мати вагому історію попередніх грантових проєктів та налагоджені партнерські зв'язки з європейськими університетами. Після отримання Україною статусу кандидата на членство в ЄС, українські заклади отримали можливість виступати не лише партнерами, але й координаторами проєктів. Однак ця роль вимагає високого рівня адміністративної спроможності, зокрема в питаннях фінансового менеджменту міжнародних проєктів.

Для українських університетів доцільно розглядати участь у Horizon Europe як стратегічну мету, до якої слід рухатися поетапно. Оптимальним шляхом є поступове нарощування досвіду міжнародної співпраці – від програм академічних обмінів до більш складних проєктів інституційного партнерства в рамках Erasmus+ KA2. Паралельно варто розвивати компетенції у сфері європейських студій через проєкти програми Жана Моне.

Для підвищення шансів на успіх у конкурсах Erasmus+ та Horizon Europe варто звертатися за консультаціями до національних контактних пунктів цих програм. В Україні створюється мережа консультативних центрів [2, с. 47], зокрема на базі провідних університетів, які можуть надати експертну підтримку в підготовці якісних проєктних заявок.

Розвиток міжнародної співпраці вимагає системного підходу та інституційної підтримки. Успішний досвід окремих кафедр та факультетів може стати основою для загальноуніверситетської стратегії інтернаціоналізації. Так, кафедра політології та державного управління Чернівецького національного університету при загальній кількості близько 48 офіційних партнерств у ЗВО за програмою Erasmus+ на 82 кафедри університету забезпечує 4 з них [1]. Це свідчить про високу якість міжнародної діяльності та її важливість для підвищення конкурентоспроможності освітніх програм кафедри.

При розвитку міжнародної співпраці критично важливо обирати ті проєкти, які відповідають амбіціям, можливостям, ресурсам та потребам конкретного навчального закладу. Існує два основних напрямки такої співпраці: індивідуальні та колективні гранти.

Колективні гранти є другим важливим напрямком міжнародної співпраці. Вони особливо актуальні для тих, хто зацікавлений в інституційному розвитку, партнерстві та побудові стабільних дослідницьких чи освітніх команд. Такі гранти можуть бути спрямовані на розвиток установи в цілому, модернізацію існуючих структур, закупівлю необхідного обладнання та програмного забезпечення.

У рамках колективних грантів можна виділити кілька напрямків: освітня діяльність, наукові дослідження та міжсекторальна співпраця. Програма Erasmus+ надає чудові можливості для освітніх проєктів. Наукові дослідження також мають широкі перспективи фінансування, особливо в контексті поточної російсько-української війни. Міжсекторальні гранти, які охоплюють різні галузі, стають все більш актуальними, особливо для фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

Важливо зазначити, що грантові можливості надаються не лише міжнародними структурами, такими як НАТО чи ЄС, але й окремими країнами та приватними фондами. Це створює додаткові можливості для розвитку міжрегіонального, транскордонного і багаторівневого міжнародного співробітництва.

При виборі напрямку міжнародної співпраці кожен навчальний заклад й його структурні підрозділи повинні ретельно проаналізувати свої інтереси, потреби та можливості. Успішна міжнародна співпраця вимагає не лише наявності запиту на розвиток, але й реальних можливостей для його успішної реалізації. Важливо обирати ті проєкти та програми, які найкраще відповідають специфіці та стратегії розвитку конкретного університету.

Таким чином, розвиток міжнародної співпраці є комплексним процесом, який вимагає ретельного планування та врахування багатьох факторів. Правильно обрані напрямки та форми співробітництва можуть суттєво підвищити якість освіти та наукових досліджень, сприяти інтеграції українських вчених у світову академічну спільноту та підвищити конкурентоспроможність українських університетів на міжнародній арені.

Список використаних джерел

1. Кафедра політології та державного управління. URL: <http://www.politicalscience.chnu.edu.ua/index.php?page=ua> (дата звернення: 12.06.2024).
2. Кобеля-Звір М. Грантові програми транскордонного співробітництва: можливості, перспективи, перепони. *Економічний простір*. 2023. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/186-8> (дата звернення: 18.06.2024).
3. Напряж Жан Моне – National Erasmus+ Office in Ukraine. *National Erasmus+ Office in Ukraine*. URL: <https://erasmusplus.org.ua/opportunities/mozhlyvosti-dlya-organizacij/napryam-zhan-mone/> (дата звернення: 18.06.2024).
4. Про міжнародний відділ Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. URL: <https://www.chnu.edu.ua/mizhnarodna-diialnist/pro-nas/> (дата звернення: 29.06.2024).
5. Програма Горизонт Європа – Офіс Горизонт Європа в Україні. *Офіс Горизонт Європа в Україні*. URL: <https://horizon-europe.org.ua/uk/about-he/he-programme/> (дата звернення: 18.06.2024).
6. National Erasmus+ Office in Ukraine. URL: <https://erasmusplus.org.ua/> (дата звернення: 18.06.2024).

Наталія ЛАРІНА,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Дмитро МАКСИМЕНКО,

студент 1-го курсу, ОПП «Державна служба», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Марія ОЛІЙНИК,

студентка 1-го курсу, ОПП «Державна служба», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, доктор філософії у сфері економіки

Nataliia LARINA,

Candidate of Pedagogic Sciences, Associate Professor at 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, Ukraine

<https://orcid.org/000-0001-5843-0765>

Dmytro MAKSYMENKO,

1st year Master's degree in Public Service, speciality 281 «Public Management and Administration», Institute of Public Administration and Management of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Head of the State Service of Maritime and Inland Water Transport and Shipping of Ukraine.

Mariia OLIIYUK,

is a first-year student of the Civil Service programme, speciality 'Public Management and Administration', Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, Doctor of Philosophy in Economics.

<https://orcid.org/0000-0002-5700-1296>

ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЯ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПЕРСОНАЛУ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

PROFESSIONALISATION AND ITS IMPACT ON THE EFFICIENCY OF PERSONNEL IN THE CIVIL SERVICE

The importance of improving the work of the state apparatus in the current conditions of martial law and increasing the efficiency and effectiveness of activities in the development of the civil service is stipulated in the thesis. It is stated that the priority in the formation and implementation of the state personnel policy in Ukraine is to increase professionalism, which involves the maximum use of knowledge and skills of civil servants for the benefit of society and the state.

In this context, the authors focus on the problem of developing a methodology and mechanisms for state regulation of professionalisation of civil servants. This includes determining the effectiveness of tools and mechanisms for organising the civil service. Based on this, there is a need to develop proposals and recommendations for improving the civil service system, in particular: to create a professionalisation management system that takes into account the real needs of civil servants and public authorities in general. Improving the organisational culture in public authorities will help to improve labour productivity and emphasise innovative technologies for the professional development of public servants.

Keywords: *innovative technologies, professionalism, civil servants, public servants, organisational culture, professional training.*

Важливість удосконалення роботи державного апарату в сучасних умовах воєнного стану та підвищення результативності та ефективності діяльності є актуальним питанням в розвитку державної служби. Пріоритетом у формуванні та впровадженні державної кадрової політики в Україні вважається підвищення професіоналізму, що передбачає максимальне використання знань та вмінь державних службовців на благо суспільства та держави.

У цьому контексті доцільно акцентувати увагу на проблемі розробки методології та механізмів державного регулювання професіоналізації державних службовців. Це включає визначення ефективності інструментів та механізмів організації державної служби. На основі цього виникає необхідність розробки пропозицій та рекомендацій з удосконалення системи державної служби, зокрема: створити систему управління професіоналізацією, яка враховуватиме реальні потреби державних службовців та органів державної влади загалом. Підвищення організаційної культури в органах влади сприятиме покращенню трудової віддачі та акцентуванню, інноваційних технологіях професійного розвитку публічних службовців

Професіоналізація включає різноманітні заходи, спрямовані на поліпшення кваліфікації, розвиток навичок та забезпечення високого рівня виконання обов'язків державних службовців. Цей процес вимагає не лише адаптації до нових викликів і технологій, але також розвитку лідерських якостей, необхідних для ефективного управління в державному секторі. Він охоплює навчання, тренінги, підвищення кваліфікації та інші ініціативи, спрямовані на підтримку постійного професійного зростання.

Сучасне розуміння професіоналізації, як визначено в «Енциклопедії державного управління», охоплює її як «процес планування необхідних знань, умінь і навичок та адаптацію до професійного середовища». При розгляді професіоналізації державного службовця у широкому контексті виокремлюються такі аспекти:

Становлення професійної самосвідомості посадовця: Цей аспект описує особистісно-психологічний розвиток державного службовця і визначається терміном «професійний розвиток».

Формування професійних знань, умінь та становлення державного службовця як професіонала: Цей аспект охоплює соціальний вимір, відомий як «професійна соціалізація» [1].

Професіоналізація державного службовця в широкому розумінні передбачає його професійну соціалізацію, що включає в себе усвідомлення професійних норм, цінностей і знань, здобуття необхідних умінь і навичок для успішної професійної діяльності, а також формування професійної моралі і світогляду. В Україні цей процес реалізується через поєднання системи безперервної професійної освіти, що включає підготовку, перепідготовку, підвищення кваліфікації, самоосвіту та стажування, і практичної діяльності на посаді [2].

Основною метою професіоналізації державної служби є підвищення якості управлінських послуг та впровадження основних принципів управління, кодексу етики та професіоналізму серед державних службовців. Ефективність професіоналізації досягається в разі комплексного охоплення ієрархічних рівнів від керівництва до виконавців [3].

Поняття «професіоналізм» має різні відтінки значень і може трактуватися як вища майстерність та здатність ефективно виконувати свої обов'язки, досягати високих результатів у професійній діяльності. Воно охоплює широкий спектр характеристик, таких як ціннісні орієнтації, професійні знання, вміння та навички, професійне мислення, досвід, майстерність та компетентність. Професіональні навички можуть проявлятися у різних формах та комбінаціях. Еміль Дюркгейм відзначав, що професіоналізація сприяє соціальним трансформаціям і сприяє прогресу суспільства [4].

В сучасній науковій літературі під професіоналізацією в системі управління розуміють один з аспектів соціальної поведінки людини. У контексті системи державного управління професіоналізація виявляється у досягненні суспільних цілей через виконання професійних функцій та залежить від рівня розвитку якостей особистості та професійних навичок людини [5].

Таким чином, професіоналізація державних службовців є ключовим елементом, що визначає ефективність системи державної служби, оскільки її дієвість визначається саме рівнем професіоналізму службовців.

Демократичні принципи управління вимагають постійного та комплексного модернізування системи кадрового забезпечення держави. На сучасному етапі надзвичайно важливо, щоб усі державні службовці володіли необхідними компетентностями для ефективного виконання завдань і функцій держави, а також окремих органів виконавчої влади та їх структурних підрозділів [6].

На жаль, іноді відсутній ефективний механізм впровадження принципу професіоналізації державної служби, і часто цей процес обмежується лише формальними заявами, при цьому після підвищення кваліфікації державного службовця суттєвих змін не відбувається.

Освіта державних службовців повинна ґрунтуватися на новому концептуальному підході, який базується на компетентнісному підході. Професіоналізація державних службовців розглядається

як система заходів, спрямованих, перш за все, на поліпшення кадрового забезпечення органів державної влади. Проте практика роботи кадрових служб владних структур підтверджує низький рівень стимулювання фахівців до постійного самовдосконалення в управлінській сфері.

Отже, професіоналізація державних службовців є постійним системним процесом розвитку «професійної особистості» посадовця протягом всієї його кар'єри (професійної діяльності). Запроваджуючи європейський досвід, цей процес має бути систематичним [7]. На сьогодні важливим є врегулювання механізму постійної цільової підготовки та перепідготовки висококваліфікованих спеціалістів на всіх рівнях влади, зорієнтованих на якісне надання послуг; формування образу компетентного, конкурентоспроможного та активно налаштованого до змін державного службовця; створення умов для участі в різноманітних навчальних програмах та тренінгах [8].

Етапи моделювання процесу підвищення професіоналізації державних службовців

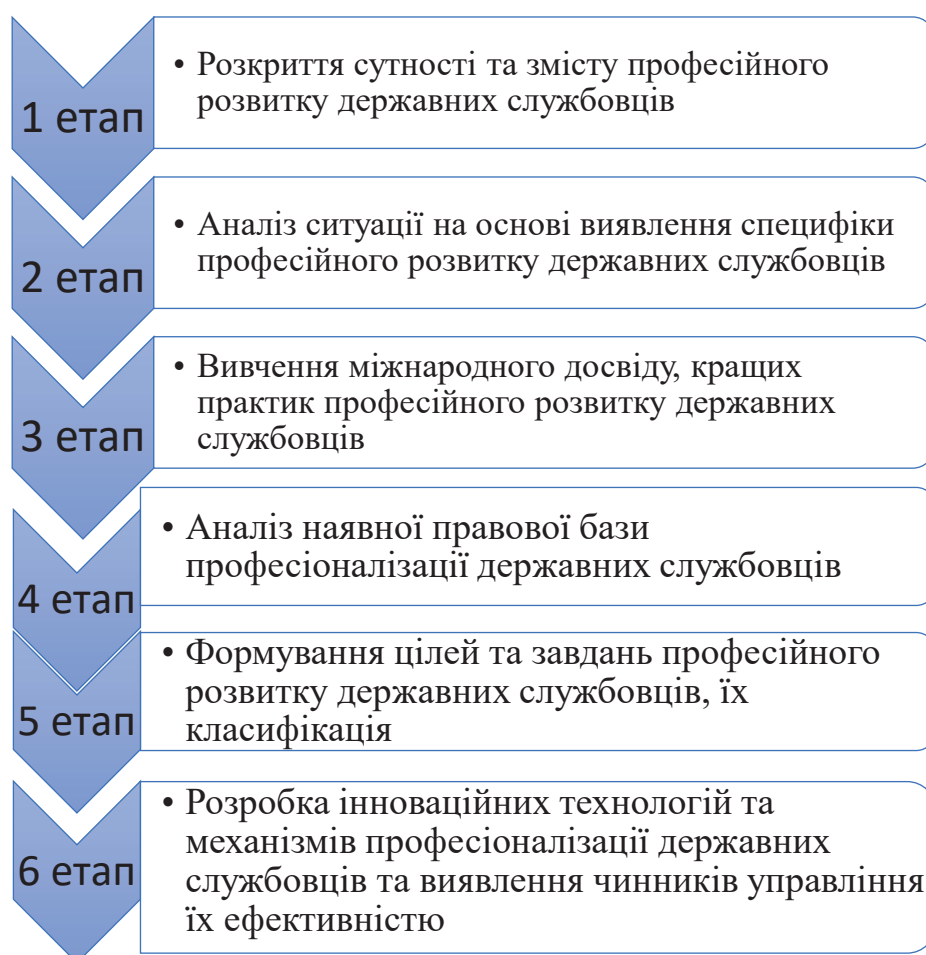


Рис. Моделювання процесу підвищення професіоналізації державних службовців

Джерело: [9]

Ураховуючи комплексність системи професіоналізації, можна виділити різні аспекти її розгляду, зокрема такі як законодавчий, освітньо-професійний, науковий та практичний [10].

На сьогодні серед проблем професіоналізації персоналу державної служби можна виокремити наступні аспекти:

Недоліки в механізмі професійного відбору кадрів, що часто обмежують можливості державних службовців у використанні їх потенціалу згідно з рівнем їх професійного розвитку.

Нераціональна розстановка персоналу, коли характер роботи державних службовців не відповідає їхній професійній освіті, що негативно впливає на ефективність їх трудової діяльності.

Формальне ставлення кадрових служб до новітніх технологій управління персоналом, зокрема, технологій індивідуального планування професійно-особистісного розвитку та кар'єрного зростання. Це означає відсутність уваги до комплексного врахування знань, навичок і вмінь державних службовців, а також результатів їхньої попередньої освіти, а також стратегічного управління людськими ресурсами тощо.

Як висновок зазначимо, що половина службовців працює не відповідно до отриманого диплому та напряму підготовки, що свідчить про необхідність та актуальність подальшої розбудови системи підвищення кваліфікації для працівників органів місцевого самоврядування, особливо в контексті європейської інтеграції та децентралізації публічного управління.

Список використаних джерел

1. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921>
2. Голеусова. К. С. Механізм державного регулювання професіоналізації державної служби. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/11_2021/73.pdf.
3. Ларіна Наталія, Ларін Станіслав. Професіоналізація публічних службовців як напрям захисту національних цінностей в публічному управлінні. Аспекти публічного управління. 2022. Т. 10. № 6. С. 95-101. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/976/951>.
4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 № 831-р. Офіційний вісник України. 2021, № 61, с. 17.
5. Learning and Developmental Opportunities // Public Service Division/ Singapore Government. URL: <http://www.psd.gov.sg/content/psd/en/careersinpsd>
6. Арефнія С. В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: автореф. Київ, 2018. URL: https://library.krok.edu.ua/media/library/category/disertatsiji-avtoreferati-vidguki/arefnia_2018-disertatsija.pdf.
7. Орлів М. С. Підвищення кваліфікації керівних кадрів органів влади: механізми формування сучасної моделі : монографія. - Київ-Івано-Франківськ : «ЛілеяНВ», 2018. - 300 с.
8. ХАБЕР Н.А. Модернізація механізму розвитку. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/47778/1/%D0%A5%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D1%80%20%D0%9D.%D0%90.....pdf>.
9. Хаджирадєва 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. Хаджирадєвої. Миколаїв : Ємельянова Т. В., 2020. 212 с.
10. Яшутін Ігор, Ларіна Наталія: Забезпечення розвитку механізмів управління виконавською дисципліною на публічній службі. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2023. №1 (17). С.21-27. URL : <https://publicadministration-knu.org/index.php/journal/article/view/208>

Оксана ЛАРИНА,

аспірантка Державного закладу вищої освіти «Університет менеджменту освіти» Національної академії педагогічних наук України, заступник директора видавництва «Літера ЛТД»

Oksana LARINA,

PhD student at the State Institution of Higher Education «University of Education Management» of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Deputy Director of the «Litera LTD»

<https://orcid.org/0009-0003-7137-9097>

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВИХ КЛАСІВ У СИСТЕМІ ДИСТАНЦІЙНОГО ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF PRIMARY SCHOOL TEACHERS IN THE SYSTEM OF DISTANCE LEARNING

In general, Ukraine has formed a scientific and theoretical basis for the distance learning of teachers, including primary school teachers. However, today, new trends have emerged in the field of distance learning for teachers, one of which is the involvement of a significant number of new entities providing educational services, including specialized higher education institutions, various centers for monitoring the professional development of teachers in the system of multi-level public administration - central, regional and local levels, teams of authors developing thematic courses on individual modules, grantors, public and non-governmental organizations.

The purpose of the article is to study the theoretical and methodological aspects of the professional development of primary school teachers in the context of distance learning, to identify the main trends and prospects for the use of innovative technologies.

Keywords: national education system, New Ukrainian School, professional development, system of distance learning, primary school teachers, modern ICT skills, differentiated approach, educational service providers.

Останніми роками, у зв'язку з запровадженням Концепції Нової української школи [1] дедалі більшого значення набувають питання професійного розвитку освітян. Пов'язано це, насамперед, із викликами, які виникли під впливом глобальних тенденцій на розвиток національних систем освіти і стосується ІКТ, систем дистанційної освіти, використання гаджетів відповідно до потреб освітнього процесу та управління, національних особливостей, подальшої реалізації положень практико-орієнтованого, компетентнісного та елективного підходів із врахуванням результатів міжнародних науково-педагогічних досліджень з оцінювання якості освіти.

В Україні це питання було вирішено лише у 2017 році, коли набув чинності Закон України «Про освіту» [2], що мотивувало науково-освітнє співтовариство до розроблення відповідних моделей та алгоритмів теоретико-методологічного обґрунтування цього процесу, подальшого впровадження його в практичну діяльність закладів освіти. Для підвищення кваліфікації використовуються традиційні моделі (офлайн і онлайн курси, семінари / вебінари, майстер-класи) – їх пропонують передусім вищі навчальні заклади, різноманітні моніторингові центри підвищення кваліфікації в багаторівневій системі державного управління (на центральному, регіональному та місцевому рівнях), автори-розробники тематичних курсів за дистанційною формою навчання, а також освітянські громадські та неурядові організації.

Тому не можна проігнорувати новітні моделі дистанційного підвищення кваліфікації, поява яких стала можливою завдяки розширенню ринку надання освітніх послуг. Так, стрімкого розвитку та високого попиту набувають інтернет-платформи з різноманітним доступом до освітнього контенту (на безоплатній основі чи, приміром, за підпискою) та двосторонньою взаємодією зі споживачем, коли можна не тільки прослухати обраний курс і отримати сертифікат, а й поділитися власною розробкою з колегами (безкоштовно чи з монетизацією). Розглянемо це питання шляхом теоретичного аналізу.

Традиційний підхід до професійного розвитку педагогічних працівників застосовували Л. Гаєвська, Л. Даниленко, В. Демченко, І. Жерносець, Л. Задорожня, А. Зубко, С. Івашнюва, С. Клепко, Н. Ларіна, Г. Нестеренко, В. Олійник, Т. Сущенко, Т. Сорочан, Н. Протасова, Л. Решетняк

та інші. Їх наукові дослідження є підґрунтям для якісних змін у системі педагогічної освіти в Україні, що здебільшого ґрунтуються на вимогах нормативно-правової бази України до набрання чинності Законом України «Про освіту» № 2145-VIII від 05.09.2017 р. [3].

Різні психолого-педагогічні аспекти професійного розвитку педагогічних працівників висвітлюються в роботах О. Бондарчук, А. Гуржія, В. Лугового, Л. Лукянової, В. Луначека, Л. Калініної, Н. Клокар, Л. Сігаєвої, Н. Черненко та ін.

Період реформування післядипломної освіти у державних документах зазначено як перехід держави на інноваційну стратегію розвитку. Тому функція післядипломної освіти не обмежується підготовкою кадрів, а стає простором професійного та особистісного розвитку фахівців. У той же час сучасні технології післядипломної освіти мають спрямовуватися на трансформацію професіоналізму педагога, чому сприяє входженню суспільства в цифровий світ, поширення лідерства в різних сферах професійної діяльності, зміна цінностей у процесі переходу від тоталітарного суспільства до демократичного [3, с. 77].

Розглядаючи дослідження Т. Сорочан зазначимо, що в них особлива роль належить феномену педагогічної майстерності як методології трансформації професіоналізму педагогічних працівників НУШ. Авторка акцентує увагу на змісті і технології післядипломної освіти, яка орієнтується на весь спектр інноваційних змін в освіті: нові форми і методи навчального процесу, соціокультурну і ціннісну переорієнтацію освітньої діяльності, нові стратегії в управлінні навчальними закладами. Цілі післядипломної освіти тісно переплітаються з цілями самоосвіти та саморозвитку. Інтеграція цілей суб'єктів освітнього процесу в систему післядипломної освіти створює нову якість, сучасною рисою яких є свобода вибору як основа взаємодії між суб'єктами. Дослідниця робить висновок, що сучасні технології післядипломної освіти мають бути спрямовані на зміну професіоналізму вчителя [4, с. 10].

Дослідниця С. Івашнова у своїх працях розглядає децентралізацію та демонополізацію системи післядипломної освіти як провідні ознаки її реформування, що повертають суб'єктність учителю як безпосередньому учаснику освітнього процесу та зумовлюють перегляд підходів до формування змісту освіти, розвитку системи післядипломної освіти, На думку науковиці, реформована система післядипломної педагогічної освіти має забезпечити баланс інтересів усіх учасників на різних рівнях та повноцінну реалізацію професійних завдань [5, с. 37].

Цінними є новітні підходи до напрямів професійного розвитку педагогічних кадрів, пов'язаних з використанням ІТ-технологій у процесах глобалізації регіональної післядипломної педагогічної освіти, які висвітлені у працях І. Лапшиної. Так, авторка визначає причини інтенсифікації глобалізаційних процесів у національній освіті та основні наслідки і ризики для освітян в умовах єдиного світового освітнього простору [6].

В. Сидоренко та М. Скрипник розглядають проєктний підхід до створення нового типового пакету курсів та їх змісту, запропонований і затверджений відповідними установами для підвищення кваліфікації педагогічних працівників (у вигляді курикулуму) в Україні після 2017 року. На цій основі визначають напрями реформування системи післядипломної освіти. Автори обґрунтовують навчальний план як основу змісту навчання слухачів у системі освіти дорослих, визначають його як концептуальний документ, що містить формалізований пакет робочих навчальних тем і спецкурсів для курсів підвищення кваліфікації педагогічних, науково-педагогічних працівників і керівників закладів освіти, норми годин на їх засвоєння, принципи моніторингу результатів навчання тощо.

В. Луначек та В. Швидун підкреслюють, що в рамках диверсифікації процесів підвищення кваліфікації має відбуватися поступовий перехід до тематичних дистанційних курсів, які з часом мають стати основою діяльності закладів післядипломної педагогічної освіти. Це є найважливішим завданням сьогодення, оскільки йдеться про наближення післядипломної освіти до споживача освітніх послуг, її індивідуалізацію та диференціацію, врахування побажань педагогів при розробці програм післядипломної підготовки [8].

Ці ж парадигми простежуються в роботах інших учених (В. Бондар, М. Гриньова, О. Дятлова, І. Цимбал), які підкреслюють важливість модульності у професійному розвитку педагогічних працівників (можливість побудови індивідуалізованої навчальної програми відповідно до особистих потреб за допомогою серії незалежних курсів).

Аналіз наукової літератури підтверджує наявність окремих праць щодо теоретико-методологічного обґрунтування дистанційного навчання на засадах диференціації як складової процесу професійного розвитку педагогічних кадрів в умовах глобальних викликів і загроз,

зокрема пандемії, воєнного стану в Україні, а також диверсифікації та розвитку, спрямованого на цілеспрямовану підготовку окремих компетентностей у межах упровадження певного модуля в накопичувальну систему навчання. Сьогодні теоретико-методологічні засади реформування системи підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників значно відстають від реальних потреб часу, що й зумовлює актуальність нашого дослідження.

Цікавим для нас є твердження В. Лунячека про те, що нові умови подальшого розвитку процесів диверсифікації підвищення кваліфікації педагогічних працівників в Україні стимулюють щонайменше три класичні напрями для подальших досліджень: 1) розробка методології розпізнавання процесу підвищення кваліфікації в нових умовах; 2) розробка методів практичної реалізації цього процесу; 3) розробка методів оцінювання досягнутих результатів [8, с. 103]. На думку дослідника, методологія розпізнавання процесу професійного розвитку в нових умовах ризиків і загроз сьогодні розвивається повільно з кількох причин: заклади вищої освіти, які отримали право бути суб'єктом професійного розвитку науково-педагогічних працівників (провайдерами), виявилися частково не готовими до цього процесу [8, с. 14]. Більше того, проблеми підвищення кваліфікації не стали для них пріоритетними з огляду на специфіку академічних галузей, в яких розробляються нові вимоги до професійного розвитку науково-педагогічних працівників.

Щодо традиційних закладів підвищення кваліфікації педагогічних працівників – інститутів післядипломної педагогічної освіти (ІППО) регіонального рівня, то, з одного боку, їх науковий потенціал є значно слабшим, а з іншого – в ході реформування системи вони втратили частину педагогічних кадрів, які звернулися до інших закладів вищої освіти як замовники підвищення кваліфікації, що відповідним чином позначилося на фінансових надходженнях цих закладів [8, с.109]. Тому розробка нових моделей та алгоритмів підвищення кваліфікації педагогічних працівників не стала їхнім пріоритетом. Інші провайдери з надання освітніх послуг з підвищення кваліфікації на ринку, як правило, не мають достатнього наукового потенціалу для проведення такої модернізаційної роботи.

Виходячи з наведеного цитування, можемо стверджувати, що методологія підвищення кваліфікації педагогічних працівників залишається в значній мірі з традиційними підходами, які не сприяють активізації ринку відповідних освітніх послуг, а процес модернізації відбувається надто повільно.

Такі реалії сьогодення поставили педагогічних працівників у складну ситуацію – вони не мають практичних розробок, недостатньо розвинений освітній ринок для того, що знайти та отримати необхідну освітню послугу за досить простим алгоритмом. Сама процедура не передбачає процес застосування нормативно-правової бази та облікових й фінансових механізмів змін.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року: КМУ, Розпорядження від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80#Text>
 2. Закон України «Про вищу освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
 3. Ларіна Оксана. Дистанційний курс підвищення кваліфікації як інструмент опанування авторської методики вчителями початкових класів. Професійний розвиток в умовах цифровізації суспільства: сучасні тренди (PDDig-2023) у змішаному форматі: матеріали IV науково-практичної конференції / наук. ред. М.О. Кириченко, І.Г. Отамась, Т.М. Сорочан. Київ : НАПН України ДЗВО «Університет менеджменту освіти», 2023. С. 76-79.
 4. Сорочан Т. М. Феномен педагогічної майстерності як методологія трансформації професіоналізму педагогів Нової української школи. Педагогіка і психологія. 2019. № 1. С. 5–13.
 5. Івашньова С. В. Освітні запити і потреби вчителів у контексті професійного розвитку. Педагогічна думка. 2018. № 2. С. 37–45.
 6. Лапишина Ірина, Лапінович Світлана. Етапи формування навичок інформаційної безпеки у магістрів спеціальності 013 початкова освіта. Педагогічні науки. 2022. № 80. С. 64-69.
 7. Професійний розвиток фахівців у системі освіти дорослих: історія, теорія, технології: збірник матеріалів II-ї Всеукраїнської Інтернет-конференції 28 квітня 2017 р. м. Київ / редкол.: В.В.Сидоренко, М.І.Скрипник, Я.Л.Швень. К.: ЦППО, 2017. 424 с.
- Лунячек В. Е. Диверсифікація освітніх послуг з підвищення кваліфікації педагогічних працівників в Україні: п'ять років реалізації. Теорія та методика навчання та виховання, 2024. С. 97-112

Валентин ЛИТВЯК,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Valentyn LYTVIAK,

Postgraduate student of the Department of State Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of State Administration of the Dnipro University of Technology
<https://orcid.org/0009-0002-7616-977X>

Науковий керівник: **Ірина Хожило**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

СИСТЕМА ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ ПРІОРИТЕТ СЛУЖІННЯ ЛЮДСТВУ

HEALTH CARE SYSTEM AS A GLOBAL PRIORITY TO SERVE HUMANITY

The scientific work presents the author's view on the public management aspects of the implementation of international projects in the field of health care. It was emphasized that the European integration course of the Ukrainian state is implemented in many spheres, including the sphere of health care. It is noted that the approximation of the functioning of the national health care system to European standards of quality and availability of medical services is carried out at the expense of financial support from international institutions. It has been established that one of the largest international projects for reforming the health care system in Ukraine is the World Bank project «Improving Health Care at the Service of People» (2015-2024). During the period of its implementation, more than 45,000 managers of the health care system underwent training on the organization of changes in the management of medical institutions at the local level. Structurally, the project includes management innovations at the national, regional and local levels.

Keywords: public management and administration, health care, international projects.

Українська держава, остаточно визначивши у 2014 році, євроінтеграційний курс свого подальшого розвитку, продовжує невідпинно його дотримуватись. І ця теза стосується всіх, без виключення, сфер життєдіяльності нашого суспільства. І насамперед, значний євроінтеграційний поступ зроблено у такій соціально-орієнтованій сфері як сфера охорони здоров'я. Стартом проєвропейського руху прийнято вважати початок повномасштабного проведення медичної реформи, яка стала одним із восьми пріоритетів суспільного розвитку в державній програмі «Україна-2020». Українську державу у її прагненні до інтеграції у європейську спільноту підтримують не тільки держави-партнери, але багато інших зарубіжних країн, міжнародних інституцій, діяльність яких охоплює й питання розвитку системи охорони здоров'я в сучасних умовах. Зокрема це такі міжнародні організації, як Всесвітня Організація Охорони Здоров'я (ВООЗ, *англ. – WHO*), Програма Розвитку ООН (ПРООН, *англ. – UNDP*), Дитячий Фонд ООН ЮНІСЕФ (*англ. – UNICEF*) та багато інших.

Одним із багаторічних партнерів української держави у реформуванні системи охорони здоров'я виступає Світовий Банк. В рамках спільної співпраці між Міністерством охорони здоров'я України та Світовим Банком в нашій країні реалізуються проєкти «Екстрене реагування на COVID-19 та вакцинація в Україні», а також проєкт «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» [1]. Але на окрему увагу заслуговує проєкт, який було розпочато у 2015 році за ініціативи Світового Банку. Проєкт під назвою «Поліпшення охорони здоров'я на службі у людей» (*англ. – Service of People Improving Health, SPIH*) передбачав запровадження програми фінансової допомоги українській державі на реформування найбільш значної за обсягом ланки – первинної ланки національної системи охорони здоров'я. На той час, тобто у 2015 році, кількість об'єктів, які підлягали реформуванню, але перебували у власності органів місцевого самоврядування, налічувала близько 10 тис. одиниць. А кількість медичних закладів державної форми власності, які потрібно було реформувати, складала на той час близько 20 тис. На все це потрібно було мати значні кошти у державному бюджеті. А їх на той час не було, і профільне міністерство уклало угоду зі Світовим

Банком за підтримки ВООЗ про надання фінансової допомоги на проведення такої повномасштабної медичної реформи [2]. Зальний обсяг фінансової допомоги в рамках реалізації проекту становить близько 350 млн. доларів США.

Аналіз правового механізму реалізації міжнародного проекту на національному рівні управління показує, що він сформований на основі ініціативи зарубіжних партнерів та законодавчих і нормативно-правових актів України (табл.1).

Як свідчить матеріал табл.1, правовий механізм реалізації цього міжнародного проекту становлять різні види нормативно-правових актів (угоди, листи, розпорядження, постанови, накази). Серед суб'єктів публічного управління та адміністрування, які залучені до його виконання, переважають органи виконавчої влади, зокрема підписання міжнародної угоди та розпорядчі накази здійснює МОЗ України. Метою цього міжнародного проекту є удосконалення якості медичних послуг населенню щодо профілактики серцево-судинних захворювань та раку на основі поліпшення ефективності системи охорони здоров'я.

Таблиця 1. Правовий механізм підготовки та реалізації міжнародного проекту «Поліпшення охорони здоров'я на службі у людей» (2015-2024 рр).

Вид правового документа	Світовий Банк	Президент України	Кабінет Міністрів України	МОЗ України	Мінеконом-розвитку
Міжнародні угода	+	-	-	+	-
лист	2	-	-	1	-
розпорядження	-	1	1	-	-
постанова	-	-	1	-	-
наказ	-	-	-	4	1
ВСЬОГО документів	11				

Складено автором [2]

Аналіз змісту Угоди, підписаної Україною зі Світовим Банком показав, що цей проект структурно є неоднорідним, а його зміст диверсифікується у таких трьох напрямках: удосконалення надання медичних послуг на місцевому рівні; зміцнення урядування Міністерства охорони здоров'я України; управління проектом, моніторинг і оцінювання.

Для реалізації цього проекту МОЗ України було оголошено конкурс серед регіонів України, які повинні були подати заявку з пропозиціями упровадження організаційно-фінансових змін в рамках готовності до реформування регіональної системи охорони здоров'я. За результатами розгляду конкурсних заявок було визначено 8 регіонів-переможців: Вінницька, Волинська, Дніпропетровська, Закарпатська, Запорізька, Львівська, Рівненська, Полтавська.

В рамках реалізації цього проекту публічноуправлінські аспекти стосувались таких основних напрямків: трансформація фінансово-економічного механізму управління медичними закладами на місцевому рівні; розробка, упровадження та розвиток системи «Е-Здоров'я»; розвиток системи громадського здоров'я тощо.

Необхідно зазначити, що за період реалізації проекту понад 45 тисяч менеджерів системи охорони здоров'я пройшли тренінгове навчання з організації змін в управлінні медичними закладами на локальному рівні. Упровадження проекту за весь період його реалізації мало значні зовнішні виклики: 2020-2023 рр. – виклик пандемії COVID-19, 2022р.- по теп. час – це виклик повномасштабної збройної агресії російської держави зі знищенням медичної інфраструктури у тому числі. Але проект зміг продемонструвати свою стійкість, ефективність та пластичність, що забезпечило доступ для громадян України до медичних послуг належної якості та в умовах безпекового медичного простору.

Список використаних джерел

1. МОЗ та Світовий банк обговорили результати поточних та перспективи нових спільних проектів із відновлення сфери охорони здоров'я. <http://surl.li/uqnrwt>
2. УГОДА № 8475- UA про позику (Проект «Поліпшення охорони здоров'я на службі у людей») між Україною та Міжнародним банком реконструкції та розвитку від 19 березня 2015 року. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996_075#Text

Олег МАКАРОВ,

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

Oleh MAKAROV,

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

ЦИФРОВІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ

DIGITAL TRANSFORMATIONS AND THEIR IMPACT ON THE CIVIL SERVICE

The article considers the impact of digital transformation on the civil service. Digitalization of the civil service is an important step towards creating an efficient, transparent and accountable public administration system. The purpose of the civil service is to streamline and increase the efficiency of the processes of formation and implementation of state power and public administration, provided that responsibility for the exercise of power and social and economic guarantees of the civil service are combined. The introduction of digital technologies by public authorities can improve the quality of services provided by the state to business, citizens, and other government agencies. The author examined the features of the digital transformation of the civil service, in particular, the digital technologies that can be used in this regard: general digital technologies used in various spheres of public life; specialised software. It is noted that digital transformations have a significant impact on the civil service, increasing the efficiency, transparency and accessibility of public services.

Keywords: digital transformation, technologies, public service, management, public.

Одним із найбільш актуальних та найбільш важливих процесів сьогодення, що впливає на всі сфери суспільного життя, є цифрова трансформація. Сучасні цифрові технології формують нові можливості для економічного розвитку країни, розвитку освітньої системи, галузі охорони здоров'я, культури та інших напрямків життєдіяльності людства. Актуальним напрямом розвитку суспільства в умовах розвитку науково-технічного прогресу є цифровізація державної служби, яка є одним із ключових чинників формування сучасної моделі ефективного управління і взаємодії держави з громадянами. Поширення концепції використання цифрових технологій у державному секторі допомагає удосконалювати управлінські процеси, підвищувати прозорість механізмів публічного управління та знижувати корупційні ризики в галузі [2].

Цифрова трансформація передбачає не лише перенесення послуг, які надає держава населенню, в онлайн – формат, але й цифровізацію усіх державних процесів та взаємодій. Її основна ідея полягає в тому, щоб оцифрувати максимальну кількість сфер суспільного життя для забезпечення функціонування зручної моделі комунікацій держави та бізнесу, держави та громадян, взаємодії між різними органами влади та державними структурами. Інтеграція сучасних цифрових технологій в державну службу потребує перегляду концептів управління та внесення докорінних змін в технології, культуру, бізнес-процеси. Для того, щоб впровадження цифрових технологій в державній службі було максимально ефективним, державним структурам необхідно повністю змінити підходи, моделі, механізми та процеси роботи.

Державна служба є найважливішим інститутом державного управління, оскільки саме вона на практиці реалізує функції державних органів влади, забезпечуючи тим самим дотримання конституційних норм та гарантій. Мета державної служби полягає в упорядкуванні і підвищенні ефективності процесів формування та реалізації державної влади та державного управління за умови поєднання відповідальності за виконання владних повноважень і соціальних та економічних гарантій державної служби. Одним з найважливіших напрямів діяльності державної служби є надання якісних державних послуг бізнесу, територіальним громадам, громадянам, громадським об'єднанням. Саме тому державна служба потребує оптимального визначення цілей, завдань та функцій, що змогли б забезпечувати результативне та ефективне функціонування державних органів влади в умовах цифровізації [1, с. 14].

Цифровізація державної служби означає діяльність уповноважених на це суб'єктів, що спрямована на забезпечення запровадження і використання різного роду цифрових технологій у державно-службових відносинах. Це передбачає створення централізованої бази даних по державних службовцях, аналіз основних показників діяльності (кількісних та якісних), автоматизацію діяльності з управління персоналом державної служби і реалізації процедур добору на державну службу, процесу її проходження і звільнення з неї. Серед таких цифрових технологій, які можуть використовуватися у системі державної служби, можна виділити наступні: загальні цифрові технології, які використовуються у різних сферах суспільного життя, у тому числі і на державній службі (корпоративна електронна пошта, веб-сайти, програми он-лайн відео-конференцій, соціальні мережі); спеціалізоване програмне забезпечення, яке спеціально розроблене для оцифрування діяльності державної служби і автоматизації управління персоналом, а також процедур добору державних службовців, їх діяльності та звільнення (приміром, Єдиний портал вакансій державної служби, інформаційна система управління людськими ресурсами в державних органах (HRMIS), веб-портал управління знаннями у сфері професійного навчання «Портал управління знаннями») [3, с. 24].

В Україні цифровізація поступово входить у сферу взаємодії державних органів із громадянами. Цифрові технології в державному управлінні засновані на використанні великих даних і їх аналітики для спрощення транзакцій (як цифрових, так і офлайнових) для кінцевих споживачів (підприємств, громадян, державних установ). Вони допомагають створювати інформацію баз даних для підтримання й покращення прийняття управлінських рішень державними установами та державними підприємствами, що сприяє формуванню нових, більш ефективних моделей надання послуг державою. В процесі створення цифрової моделі діяльності державної служби всі бізнес-процеси трансформуються для підвищення ефективності надання державних послуг і досягнення оптимальних результатів за допомогою дотримання принципів відкритості, прозорості, мінімізації витрат.

Сьогодні цифрове перетворення державної служби є стратегією, в якій цифрові технології забезпечують ефективне управління інноваціями і дотримання принципів креативності, завдяки чому державна служба покращує ефективність свого функціонування. Запровадження цифрових технологій, відмова від паперових носіїв інформації та їхня подальша заміна електронними носіями виступають пріоритетними завданнями державної служби. Зважаючи на те, що Міністерство цифрової трансформації України зазначило, що стратегічним напрямом його діяльності є переведення всіх державних послуг до 2024 року в цифровий формат (онлайн) та консолідація усіх міністерств та відомств в цифровому форматі, то основним завданням державної служби є забезпечення ефективного менеджменту, який буде здійснювати цифрову трансформацію зсередини державного органу. Для цього необхідно забезпечити навчання всіх державних службовців цифровій грамотності та цифрових компетенцій, систематичне підвищення її якості, зважаючи на швидкі технологічні зміни. Державні службовці повинні бути готові до швидких змін і мати можливість адаптуватися до нових умов роботи. Інвестування в людський капітал є ключовим фактором успіху цифрових трансформацій [4, с. 78].

Таким чином, запровадження цифрових технологій в систему державної служби сьогодні є не просто доцільним чи бажаним (з метою забезпечення автоматизації і оперативності, зручності, відкритості, прозорості, доброчесності), але й необхідним результатом, зважаючи на державну стратегію розвитку (з метою збереження інформації, забезпечення безпеки, підтримку комунікацій, реалізації службових завдань, процедур).

Список використаних джерел

1. Серьогін С. Публічна служба в умовах цифрової трансформації: завдання, функції та вектори розвитку. Аспекти публічного управління. Том 10. №3. 2022. с. 11-20
2. Цифрова трансформація як фактор покращення національної безпеки України. Центр безпекових досліджень «СЕНСС» 2024. URL: <https://censs.org/digital-transformation-as-a-factor-in-improving-the-national-security-of-ukraine/>
3. Федчишин С.А. Цифровізація як пріоритетний напрямок реформування державної служби в Україні. Digital Trends and AntiCorruption Reforms in Public Administration: Scientific monograph. Riga,Latvia: Baltija Publishing, 2023, с. 20–30.
4. Шляхтіна Г.В. Вплив цифровізації на професійний розвиток державних службовців. Матеріали XIV-ої Міжнародної науково-практичної конференції (07 жовтня 2021 р., м. Валлетта (Мальта), 2021. С. 75-81

Віталій МАЛІМОН,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу

Vitalii MALIMON,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas

<https://orcid.org/0000-0003-0446-3902>

ОСНОВНІ МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ

THE MAIN MECHANISMS FOR THE FORMATION OF MEDIATION COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS

The scientific theses are devoted to the main mechanisms of formation of mediation competence of public servants.

It is established that the Law of Ukraine «On Mediation» defines the basic concepts, principles of mediation, the specifics of its conduct and the role of a mediator in this process.

It is proved that the formation and development of mediation in the public administration system should take into account the peculiarity of the subject – a public authority acting on behalf of the State, in the interests of society within the limits of its powers.

It is concluded that the formation of mediation competence is an important component of the professional training of public servants under special programs with the aim of creating a culture of dialogue and non-violent communication.

Keywords: mediation, conflict, mediation competence.

Медіація в широкому розумінні, як процедура, в якій незалежна особа допомагає іншим особам урегулювати конфлікт (спір), є одним із найдавніших способів урегулювання конфлікту (спору). Це підтверджується, зокрема, положеннями Біблії, відповідно до яких Ісус виступив посередником між Богом і людьми (1 Тимофій 2:5-6).

Медіація – це низка дій, ініційованих сторонами за допомогою третьої сторони (медіатора) для вирішення існуючого конфлікту. Медіатор – це неупереджена особа, яка не приймає рішення, а просто допомагає сторонам вирішити їхні конфлікти [5].

Вимоги, які висуваються до особи медіатора, в юриспруденції поділяються на три групи. Перші – кваліфікаційні, встановлюються відповідними законодавчими актами. До таких вимог належать вік, освіта, стаж роботи, досвід у певній сфері тощо. Другі – етичні вимоги. Це питання може бути врегульоване як на рівні медіаторської спільноти шляхом розроблення та затвердження відповідних етичних кодексів, так і законодавством. Третя група вимог – вимоги до особистості медіатора. Такі вимоги не можуть бути унормовані в жодному акті, проте їхнє формування та розвиток є вкрай важливими для медіатора.

Медіаційна компетентність включає: розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування конструктивного відношення до конфліктів; володіння навиками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях; уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні ситуації; наявність навиків врегулювання конфліктними явищами; уміння розвивати конструктивне начало виникаючих конфліктів; уміння передбачати можливі наслідки конфліктів; уміння конструктивно регулювати суперечності і конфлікти; наявність навиків усунення негативних наслідків конфліктів [2].

Розвиток медіації у вітчизняній практиці керівництва процесами у сфері публічного управління передбачає формулювання і наукове обґрунтування теоретико-методологічних основ функціонування механізмів узгодження інтересів. На метасистемному рівні роль медіації полягає у вирішенні складних міждержавних та внутрішньодержавних конфліктів [1].

На думку Н. Ларіної [3], медіаційна компетентність публічного службовця виконує функції оптимізації професійних взаємин, взаємодій, збереження ділових відносин співробітників і забезпечення емоційного благополуччя всіх учасників і свідків конфліктів у сфері публічно-управлінських відносин. У результаті відбувається «оприлюднення» професійної діяльності публічного службовця, що відповідає антропоцентричній тенденції світової цивілізації XXI ст.

Медіаційна компетентність є складовою частиною професіоналізму і реалізується на соціальному, особовому і індивідуальному рівнях професійної діяльності публічних службовців; даним рівням відповідають соціальна, особова і індивідуальна компетенції [3].

З моменту прийняття Закону України «Про медіацію» [4] формальне застосування процедур медіації має здійснюватися відповідно до його положень. Це визначає, зокрема, питання правильного оформлення документації (контракти, угоди тощо) та наявності навчених людей, які відповідають вимогам законодавства, як посередників.

Медіатором, згідно із законом, може бути особа, яка пройшла базову підготовку медіатора в Україні або за кордоном. Така підготовка передбачає не менше 90 годин навчання, зокрема не менше 45 годин практики.

Медіація проводиться за взаємною згодою сторін медіації з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації.

Медіатор та інші учасники медіації, а також суб'єкт, що забезпечує проведення медіації, не мають права розголошувати конфіденційну інформацію, якщо інше не встановлено законом або якщо всі сторони медіації не домовилися у письмовій формі про інше.

Якщо медіатор отримав від однієї із сторін конфіденційну інформацію, він може розкрити таку інформацію іншій стороні (сторонам) лише за згодою сторони, яка надала таку інформацію.

Втручання органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форм власності та підпорядкування, громадських об'єднань, посадових та службових осіб, фізичних осіб під час підготовки та проведення медіації забороняється.

Медіатор повинен бути неупередженою особою, яка допомагає сторонам конфлікту (спору) здійснювати комунікацію, досягати порозуміння та проводити переговори.

Медіатор має право надавати сторонам медіації консультації та рекомендації щодо порядку проведення медіації та фіксування її результатів [4].

Медіаційна взаємодія є способом приведення різноманітності інтересів до відносної єдності, способом відтворення, підтримки порядку на початковому, базовому рівні соціальної структури суспільства. Її можна розглядати як інструмент, що забезпечує перетворення негативної енергії, що породжується зіткненням соціальних суб'єктів у процесі їх життєдіяльності, в позитивно спрямовану енергію їх спільної дії [1].

Підсумовуючи, слід зазначити, що медіаційна компетентність публічних службовців – це дуже важлива складова їх професійної компетентності, що дозволяє впроваджувати культуру діалогу та ненасильницького спілкування, знаходити альтернативні варіанти вирішення актуальних суспільних проблем та знаходити консенсус у процесі вирішення спорів.

Список використаних джерел

1. Бородін Є. Є. Механізм медіації в системі публічного управління. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf.
2. Вітвицька С. С. Компетентнісний та професіографічний підходи до побудови професіограми магістра освіти. *Вісник Житомирського державного університету*. 2011. № 57. С. 52–58.
3. Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972/947>.
4. Про медіацію : Закон України від 16.11.2021 № 1875-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-20#Text>.
5. Dolder C. The contribution of mediation to workplace justice. *Industrial Law Journal*. 2004. № 33 (4). P. 320–342.

Тетяна МАМАТОВА,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Ірина ЧИКАРЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Олександра БЕШТА,

аспірантка кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Tetiana MAMATOVA,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-1844-5377>

Iryna CHYKARENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0001-7990-5838>

Oleksandra BESHTA,

postgraduate student of the Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0000-5572-4223>

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОКОМУНІКАЦІЇ

DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION TO ENSURE INFOCOMMUNICATION

The basic prerequisites, stages and features of digital transformation in public administration in the context of building proper information communications are summarised. It is noted that despite the martial law, Ukrainian territorial communities continue digital transformation, in particular, within the framework of regional programmes. New practices of cooperation with civil society are emerging to support digital governance both in crisis situations and in the daily provision of services. The main challenges and directions for further research in the PA digital transformation are identified: Digital security; Digital literacy; Digital inclusion; Co-design – co-production – co-delivery of new value jointly with civil society based on trust; Interaction with AI worlds.

Keywords: public administration, digital transformation, communication, e-government.

Визначають чотири фактори, що свідчать не лише про необхідність, а й про невідворотність змін у підходах до залучення громадськості:

1. Інформаційна революція / The new technology of the Internet (стрімке поширення новітніх комунікаційних технологій через Інтернет).

2. Соціальна революція у спілкуванні / A social revolution in the way we communicate (динамічний розвиток мережевих спільнот).

3. Економічна революція як наслідок нового поділу праці / The economic revolution that comes with a new division of labor (знання як основа конкурентоспроможності, «віддалені» робочі місця тощо).

4. Демографічна революція / A demographic revolution (особи «із цифрою в їхніх кістках» у віці 13-30 років заповнили ринок праці [1]).

Процеси цифрової трансформації у сфері публічного управління у 2010ті забезпечили нову якість інфокомунікацій та появу «Government 2.0», як нового способу інтерактивного створення суспільних цінностей (interactively creating public value) та переходу до нового типу співпраці громадян і органів влади на основі системної інтеграції зовнішніх акторів (external actors) у процеси врядування та адміністрування (governing and administrating) на принципах прозорості (Transparency), участі (Participation) та співпраці (Collaboration) [1].

На думку Ф. Плантери (F. Plantera), одного із засновників та експертів e-Governance Academy (Естонія), можна визначити тенденції, які домінували в останні три десятиліття розвитку

е-врядування, а також ті, що у майбутньому визначатимуть оновлення конфігурації цифрових урядів, на основі виокремлення «Чотирьох «ер» е-врядування» [2]:

I. Цифрова свідомість і перші кроки / Digital consciousness and first steps (1990-ті роки): оцифруванні процесів діяльності окремих міністерств чи відомств та спрямування зусиль на розбудову внутрішнього потенціалу, створюючи передумови для наступних рівнів е-врядування.

II. Міжвідомча взаємодія / Cross-institutional connectivity (2000-ні роки): зміщення фокусу на «уряд в цілому», трансформації, що перетворили уряд на цифровий і взаємопов'язаний у цілісний спосіб, об'єднання різних міністерств та інформаційних систем на єдиній цифровій платформі (Приклад: X-Road).

III. Інтєрооперабельність дозволяє надавати послуги, орієнтовані на громадян / Interoperability enables citizen-centric services (2010-ті роки): Безперервне надання послуг набуває нових форм, відповідаючи на вимоги громадян щодо якісної комунікації з державою.

IV. Моделі цифрової трансформації суспільства та економіки / Models for digital transformation in society and the economy (2020-ті роки): стрімкий розвиток е-врядування в усьому світі, органи державної влади, органи місцевого самоврядування та особи, які приймають рішення, мають стати повноцінними суб'єктами інновацій.

Дослідники також визнають тенденцію переходу до E-gov 4.0 – повністю трансформованого (цифрового) уряду, який керований громадянами, який адаптується до потреб та очікувань громадян, бізнесу, неприбуткових організацій та інших партнерів, а також створює взаємозв'язки та обміни, які є персоналізованими, інтерактивними та легкодоступними. ООН розглядає E-gov 4.0 як інструмент для побудови ефективних, інклюзивних та підзвітних інституцій, що сприяють виробленню політики та наданню послуг для досягнення Цілей сталого розвитку (SDG) [3].

Попри воєнний стан, українські територіальні громади продовжують цифрову трансформацію, зокрема у межах реалізації регіональних програм. Водночас, саме 2022 рік відзначився суттєвою активізацією громадських ініціатив у секторі публічних послуг. Така мобілізація стала реакцією суспільства на певну негнучкість та слабкість органів державного управління щодо вирішення нових викликів, особливо у сферах оборони та підтримки вразливих груп населення, нових практик співпраці з громадянським суспільством для підтримки практик цифрового урядування як під час кризових ситуацій, так і в повсякденному наданні послуг [4]. Зазначені питання досліджуються у межах науково-дослідних робіт кафедри державного управління і місцевого самоврядування НТУ «Дніпровська політехніка», зокрема за участі у міжнародних наукових колективах [5; 6]. До основних викликів і напрямів досліджень у сфері цифрової трансформації публічного управління, на нашу думку, належать: «Цифрова безпека»; «Цифрова грамотність»; «Цифрова інклюзія»; «Co-design – co-production – co-delivery нової цінності разом із громадянським суспільством на основі довіри»; «Взаємодія з реальністю-світами AI».

Список використаних джерел

1. Hilgers D., Piller F. Extending open innovation to open government: a roadmap for new opportunities in citizensourcing. InnovationManagement.se: web-site. 28.02.2011. URL: <https://innovationmanagement.se/2011/02/28/extending-open-innovation-to-open-government-a-roadmap-for-new-opportunities-in-citizensourcing/>

2. Plantera F. The four ages of e-governance. e-Governance Academy : web-site. 02.12.2019. URL: https://ega.ee/blog_post/four-ages-egovernance/

3. UN global e-government survey 2022: The Future of Digital Government. Department of Economic and Social Affairs. UN. N.Y., 2022. 311 p. URL: <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2022-09/Web%20version%20E-Government%202022.pdf>

4. Country Selector. Ukraine. UN E-governanment Knowledgebase : web-site. 2022. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2022>

5. Liva G., Codagnone C., Misuraca G., Gineikyte V., Barcevicus E. Exploring digital government transformation: a literature review. Proceedings of the 13th International Conference on Theory and Practice of Electronic Governance (ICEGOV 2020), 23-25 September 2020, Athens, Greece. 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1145/3428502.3428578>

6. Matveieva O., Mamatova T., Borodin Y., Gustafsson M., Wihlborg E., Kvitka S. Digital Government in Conditions of War: Governance Challenges and Revitalized Collaboration between Local Authorities and Civil Society in Provision of Public Services in Ukraine. Proceedings of the 57th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS-57). 2024. P. 2003-2011. URL: <https://hdl.handle.net/10125/106628>

Євген МОТОЛИЖЕНКО,

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

Yevghen MOTOLYZHENKO,

Student of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0006-4885-3784>

*Науковий керівник: **Анатолій Рачинський**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМ ДЕРЖАВНОГО КОНТРОЛЮ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ В УКРАЇНІ

FEATURES OF STATE CONTROL FORMS IN THE FIELD OF PUBLIC PROCUREMENT IN UKRAINE

The authorized subjects of state financial control in the field of public procurement are given and it is indicated that the state audit service of Ukraine is the central body of the executive power, which implements state policy in the field of government financial control.

It is noted that government financial control in the field of public procurement is carried out by the state audit service of Ukraine through monitoring, checks and inspections in the form of an audit. It is emphasized that the most effective form in the system of governmental financial control of public procurement is the monitoring carried out by the state audit service of Ukraine regarding the conduct of the procurement procedure, the conclusion of the contract and its implementation and includes the analysis of the legality of procurement, compliance with the prescribed procedures, assessment of the timeliness of receiving goods, services and performance of works, as well as analysis of the state of transparency and compliance with the established principles of procurement.

Keywords: *monitoring, checking, inspection in the form of an audit, public procurement.*

Основна мета функціонування системи публічних закупівель полягає в задоволенні суспільних потреб в товарах, роботах і послугах бюджетних установ. Разом з тим, при здійсненні закупівельних процедур частими є випадки порушення чинного законодавства у сфері публічних закупівель.

Так, найбільш розповсюдженими порушеннями даної сфери є невідхилення замовником тендерної пропозиції учасника, яка не повною мірою відповідала умовам тендерної документації; закупівля товарів, робіт і послуг без проведення процедур закупівель відповідно до вимог закону; підписання договору з учасником, який став переможцем процедури закупівлі, але не відповідає вимогам тендерної документації; випадки порушення при оформленні тендерної документації; укладення договорів, які передбачають оплату замовником товарів, робіт і послуг без проведення процедур закупівель тощо. З метою попередження таких негативних проявів можемо говорити про необхідність організації контролю в сфері публічних закупівель з боку держави, який би дозволив більш ефективно та економно використовувати державні ресурси та сприяв би виявленню та усуненню порушень, які виникають у сфері публічних закупівель.

Необхідно зазначити, що відповідно до Закону України «Про публічні закупівлі» державний контроль у сфері публічних закупівель здійснюється уповноваженими на те державними органами [7].

Відповідно до чинного законодавства в сфері публічних закупівель уповноваженими органами, які мають функції державного фінансового контролю у сфері публічних закупівель є Рахункова палата України, Державна аудиторська служба України та Державна Казначейська служба України [7].

Урядовий фінансовий контроль у сфері публічних закупівель здійснюється органами Державної аудиторської служби України шляхом проведення моніторингу, перевірок та інспектування в формі ревізії [1].

Так, кожна форма урядового фінансового контролю в сфері публічних закупівель має характерні особливості. Дані особливості можуть характеризуватися періодом закупівельного процесу; підставами, для проведення контрольних заходів; за джерелами інформації, яка необхідна для отримання даних для контрольних заходів; за строками проведення перевірок тощо. Більше того, різні контрольні заходи регламентовані різними нормативно-правовими документами. Так,

моніторинг закупівель, наприклад, здійснюється згідно з Законом України «Про публічні закупівлі» та Порядком здійснення моніторингу закупівель органами державного фінансового контролю [2]. В той час як проведення перевірки закупівель здійснюється відповідно до вимог Закону України «Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні» [3] та постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами» [4]. Разом з тим, ревізії закупівель регламентуються вимогами постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами» [5].

Важливим питанням у виборі органом Державної аудиторської служби України форми контролю в сфері публічних закупівель є їх ефективність.

Однією із форм урядового контролю Державної аудиторської служби України в сфері публічних закупівель є інспектування. Її сутність полягає в документальній і фактичній перевірці суб'єктів сфери публічних закупівель. Мета інспектування – виявлення фактів порушення законодавства про публічні закупівлі, встановлення винних у їх допущенні посадових і матеріально відповідальних осіб. Безпосередньо інспектування проводиться у формі ревізії. Ревізія публічних закупівель здійснюється органами Державної аудиторської служби України з 2013 року.

Наступною формою урядового фінансового контролю є перевірка закупівель. Вона пов'язана з одноразовим обстеженням і вивченням закупівельних операцій суб'єктів господарювання. Підставами до такого контрольного заходу є первинні документи, облікові реєстри та фінансова звітність, а також договори про публічні закупівлі. Контрольна перевірка передбачає виявлення порушень законодавства про публічні закупівлі, незаконного та нецільового використання бюджетних коштів та попередження фінансових зловживань.

Наступною формою державного контролю у сфері публічних закупівель є моніторинг, який здійснюється органами Державної аудиторської служби України. Моніторинг був запроваджений з листопада 2018 року на виконання вимог Закону України «Про публічні закупівлі» [7]. Моніторинг полягає в аналізі дотримання замовником законодавства в сфері публічних закупівель під час проведення процедури закупівлі, під час укладення договору про закупівлю та протягом його дії з метою запобігання порушенням законодавства в сфері публічних закупівель та забезпечення оперативного вжиття заходів, шляхом відміни торгів або розірвання договору та прийняття управлінських рішень.

Предметом моніторингу можуть бути всі дії замовника, які він здійснював під час проведення процедури закупівлі, з моменту її оголошення й аж до кінця дії договору [6].

Підставами для моніторингу закупівель органами Державної аудиторської служби України є наступні: результати автоматичних ризик-індикаторів; звернення органів державної влади та місцевого самоврядування; повідомлення медіа або громадських організацій тощо. Органи Державної аудиторської служби України здійснюють моніторинг онлайн через свій кабінет у системі Prozorro. Також, через систему Prozorro аудитори спілкуються із замовниками, що забезпечує доступ усіх бажаючих до змісту питань аудиторів і відповідей замовників. Це дає змогу ознайомитися з висновками моніторингу, що передбачає мінімізацію корупційних ризиків.

Моніторинг публічних закупівель можна вважати попереднім контролем, який здійснюється, як правило, на етапі тендерних процедур замовника з метою попередження порушення законодавства про публічні закупівлі.

Як підсумок, можемо зазначити, що найбільш ефективною формою в системі урядового контролю публічних закупівель є моніторинг, який проводиться Державною аудиторською службою України, оскільки він найбільш повно включає основні складові процесу публічних закупівель – проведення процедури закупівель, укладення договору, а також його здійснення. Також, моніторинг включає аналіз законності здійснення закупівель, дотримання передбачених законодавством процедур, оцінку своєчасності отримання товарів, послуг та проведення робіт тощо.

Список використаних джерел

1. Про затвердження Положення про Державну аудиторську службу України: Постанова Кабінету Міністрів України від 3.02.2016. № 43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/43-2016-%D0%BF#Text>

2. Порядок здійснення моніторингу закупівель органами державного фінансового контролю.
URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1022>
3. Про основні засади здійснення державного фінансового контролю в Україні: Закон України № 2939-ХІІ від 26.01.1993. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12>
4. Про затвердження Порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами: Постанова КМУ № 631 від 01.08.2013.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/631-2013-%D0%BF>
5. Про затвердження Порядку проведення перевірок закупівель Державною аудиторською службою, її міжрегіональними територіальними органами: Постанова КМУ № 550 від 20.04.2006.
URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/550-2006-%D0%BF#Text>
6. Порядок здійснення моніторингу закупівель органами державного фінансового контролю: .
URL: <https://dasu.gov.ua/ua/plugins/userPages/1022>
7. Про публічні закупівлі: Закон України № 922-VIII від 25.12.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>

Мар'яна МУДРИК,

студентка 2-го курсу кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Mariana MUDRYK,

2nd year student of the Department of Public Administration of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Тетяна Козаченко**, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ ЯК ФУНКЦІЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНТРОЛІНГУ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ

INTERNAL AUDIT AS A FUNCTION OF MANAGEMENT CONTROL IN PUBLIC GOVERNMENT BODIES OF UKRAINE

It was determined that internal audit is an independent expert activity of the relevant subdivision of the state authority to check and evaluate the adequacy and quality of the performance of duties by employees.

It was established that the main challenges of internal audit in state authorities in Ukraine remain: limited financial and personnel resources; false perception of internal audit exclusively as a form of management control; frequent changes in the legal framework.

It has been found that the promising ways of developing internal audit in state authorities in Ukraine are: ensuring constant improvement of the level of professional competence of employees of internal audit units, introducing the latest technologies for automating internal audit processes, improving information exchange systems in state authorities.

Keywords: *controlling, functions of controlling, internal audit.*

Як одна із основних функцій контролінгу, внутрішній аудит являє собою незалежну експертну діяльність відповідного підрозділу органу державної влади з перевірки й оцінювання адекватності та якості виконання обов'язків співробітниками [2].

Його основна мета – забезпечити ефективність і прозорість діяльності органу державної влади, а також її відповідність законодавству та внутрішнім регламентам.

Забезпечуючи процес внутрішнього аудиту органи державної влади сприяють вирішенню таких основних завдань:

- здійснення оцінки ефективності управлінських процесів шляхом аналізу, яким чином реалізуються програми та проєкти, оцінки досягнення цілей, виявлення проблем і надання рекомендацій для їх усунення;

- контроль за дотриманням вимог законодавства;

- управління ризиками, що можуть вплинути на досягнення органом державної влади стратегічних та/або операційних цілей, шляхом їх діагностування та надання рекомендацій щодо уникнення чи мінімізації;

- підвищення ефективності управлінських процесів в органах державної влади;

- формування довіри до органів державної влади шляхом підвищення рівня їх прозорості та підзвітності в частині регулярного звітування про результати аудитів.

З огляду на викладене, а також з урахуванням кращих міжнародних практик, у фокусі уваги внутрішніх аудиторів завжди повинні бути системи управління та внутрішнього контролю, у тому числі діяльність з управління ризиками [3].

Необхідно відзначити, що на сучасному етапі в Україні затверджено законодавчу базу, яка регламентує здійснення функції внутрішнього аудиту в органах державної влади.

Так, статтею 26 Бюджетного кодексу України визначено сутність внутрішнього аудиту, встановлено обов'язковість його запровадження усіма розпорядниками бюджетних коштів, а також передбачена відповідальність керівника установи за організацію та здійснення діяльності з

внутрішнього аудиту у своїй установі та на підприємствах, в установах та організаціях, що належать до сфери управління державного органу [1].

Порядок здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту, затверджений постановою КМУ від 28.09.2011 № 1001, визначає базові засади для утворення та функціонування підрозділів внутрішнього аудиту в органах державної влади в Україні, зокрема порядок їх утворення, критерії для визначення чисельності внутрішніх аудиторів, основні завдання, функції та повноваження керівника і працівників підрозділів внутрішнього аудиту, вимоги стосовно звітування про результати діяльності підрозділів внутрішнього аудиту та оцінки якості внутрішнього аудиту [4].

Також, для забезпечення практичної реалізації вимог постанови № 1001 наказами Міністерства фінансів України затверджено: національні Стандарти внутрішнього аудиту, Кодекс етики внутрішніх аудиторів, форму звітності про результати діяльності підрозділів внутрішнього аудиту, порядок оцінки функціонування системи внутрішнього аудиту, порядок проведення сертифікації працівників підрозділів внутрішнього аудиту.

Водночас, основними викликами внутрішнього аудиту в органах державної влади в Україні лишаються:

- обмеженість фінансових і кадрових ресурсів;
- хибність сприйняття внутрішнього аудиту виключно як форми контролю з боку керівництва;
- часті зміни нормативно-правової бази, що потребують постійного оновлення знань з боку працівників підрозділів внутрішнього аудиту.
- Враховуючи викладене, серед перспективних шляхів розвитку внутрішнього аудиту як функції контролінгу в органах державної влади в Україні доцільно виділити:
 - забезпечення постійного підвищення рівня професійної компетентності працівників підрозділів внутрішнього аудиту;
 - впровадження новітніх технологій для автоматизації процесів внутрішнього аудиту;
 - покращення систем інформаційного обміну в органах державної влади.

Таким чином, внутрішній аудит є критично важливим інструментом для забезпечення належного управління та контролю в органах державної влади України, а його подальший розвиток може суттєво вплинути на підвищення ефективності та прозорості державного управління.

Список використаних джерел

1. Бюджетний кодекс України: Закон України від 08.07.2010 № 2456-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Державне управління. Том 2: Навчальний посібник / Ковбасюк Ю.В. К.; Дніпропетровськ : НАДУ, 2013. 324 с.
3. Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України. Міністерство фінансів України. 2020. 108 с.
4. Порядок здійснення внутрішнього аудиту та утворення підрозділів внутрішнього аудиту: постанова Кабінету Міністрів України від 28.09.2011 № 1001. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1001-2011-%D0%BF#Text> УДК 351.330.3

Igor HAZARENKO,

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

Ihor NAZARENKO,

postgraduate student 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

Науковий керівник: **Світлана Дяченко**, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF INNOVATIVE ENTREPRENEURSHIP AT THE REGIONAL LEVEL IN UKRAINE

Innovative entrepreneurship is a key factor in economic development and regional competitiveness. In the context of rapid technological change and globalization, effective state regulation of innovation activities is becoming extremely important for ensuring the sustainable development of Ukraine's regions. Government grants and subsidies to research institutions and small businesses engaged in innovation are an important support mechanism. Such financial instruments stimulate the development of new technologies and products. Reducing the tax burden on innovative enterprises promotes their development, allowing them to invest more in research and development.

Keywords: *Innovative entrepreneurship, state regulation, economic sustainability.*

Інноваційне підприємництво є ключовим фактором економічного розвитку та підвищення конкурентоспроможності регіонів. В умовах швидких технологічних змін і глобалізації, ефективне державне регулювання інноваційної діяльності стає надзвичайно важливим для забезпечення стійкого розвитку регіонів України.

Державні гранти та субсидії науково-дослідним установам і малим підприємствам, що займаються інноваційною діяльністю, є важливим механізмом підтримки. Такі фінансові інструменти стимулюють розробку нових технологій та продуктів. Зниження податкового навантаження для інноваційних підприємств сприяє їхньому розвитку, дозволяючи більше інвестувати в дослідження та розвиток.

Створення державних венчурних фондів, які інвестують в інноваційні стартапи, допомагає залучити додатковий капітал та знизити ризики для приватних інвесторів. Розвиток технопарків та інноваційних кластерів надає підприємцям доступ до інфраструктури, дослідницьких ресурсів та спільнот однодумців. Це сприяє обміну знаннями та створенню спільних проектів [3, с. 28].

Створення регіональних агентств, які займаються розробкою та впровадженням інноваційної політики, сприяє кращій координації дій між підприємствами, дослідницькими установами та місцевими органами влади.

Підготовка кваліфікованих кадрів є важливою умовою розвитку інноваційного підприємництва. Співпраця з університетами, створення спеціалізованих курсів та програм сприяє розвитку навичок, необхідних для інноваційної діяльності.

Створення консультаційних центрів, які надають підприємцям інформацію про доступні фінансові ресурси, допомагають у розробці бізнес-планів та проведенні маркетингових досліджень.

Прийняття законів, що стимулюють інноваційну діяльність, таких як закони про інтелектуальну власність, патентування, та інші нормативні акти, які сприяють захисту прав інноваторів. Зменшення адміністративних бар'єрів та спрощення процедур для реєстрації нових підприємств, особливо тих, що займаються інноваційною діяльністю.

Регіони, що активно підтримують інноваційне підприємництво, стають привабливішими для інвесторів та талановитих фахівців. Інноваційні підприємства часто потребують висококваліфікованих кадрів, що сприяє створенню нових робочих місць і зниженню рівня безробіття. Впровадження

інноваційних технологій у різні сфери життя, такі як охорона здоров'я, освіта та інфраструктура, сприяє підвищенню якості життя населення [2, с. 39].

Для забезпечення підтримки розвитку інноваційної діяльності існує багато методів та заходів. Найбільш ефективними є як заходи (методи) прямого впливу, так і опосередкованого. До заходів прямого впливу відносять: державні цільові програми розвитку інноваційної діяльності, пільгові кредити, субсидії, дотації. Заходи опосередкованого впливу – це застосування пільгової системи оподаткування для підприємств, діяльність яких орієнтована на розвиток інновацій, оподаткування прибутку за зниженими ставками, звільнення від сплати податків на прибуток на деякий період (податкові канікули), страхування, митні пільги тощо.

До форм регулювання інноваційної діяльності відносять бюджетне, податкове, цінове, соціальне, структурне та грошово-кредитне. Встановлюють проміжні, тактичні та стратегічні цілі, які досягаються через правові, адміністративні та економічні методи регулювання інноваційної діяльності. Також виділено складові, які прямо впливають на інноваційний процес (законодавство, інформаційна діяльність, фінансування, заохочення та ін..) та складові опосередкованого впливу (пільги при оподаткуванні, пільгове кредитування та ін..) [1, с. 163].

Вище зазначалось, що одним із заходів прямого впливу на розвиток інноваційної діяльності є державні цільові програми. Державна цільова програма – це комплекс взаємопов'язаних завдань і заходів, які спрямовані на розв'язання найважливіших проблем розвитку держави, окремих галузей економіки або адміністративно-територіальних одиниць, здійснюються з використанням коштів Державного бюджету України та узгоджені за строками виконання, складом виконавців, ресурсним забезпеченням.

Механізми державного регулювання інноваційного підприємництва на регіональному рівні відіграють ключову роль у забезпеченні сталого економічного розвитку України. Залучення фінансових інструментів, створення інституційних та освітніх механізмів, а також законодавча підтримка є невід'ємною частиною ефективної інноваційної політики. Подолання існуючих викликів та активізація співпраці між державою, бізнесом та науковими установами забезпечить успіх у розвитку інноваційного підприємництва на регіональному рівні та сприятиме підвищенню конкурентоспроможності країни в цілому.

Список використаних джерел

1. Турецков, Т. Є. (2021). Інвестиційний фактор стимулювання розвитку малого та середнього підприємництва на регіональному рівні. Проблеми і перспективи економіки та управління, (4(16), 161–169

2. Підприємництво як чинник розвитку інноваційної моделі економіки України та її регіонів : монографія / під заг. ред. к.е.н., проф. І.В. Кривов'язюка. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2020. 172 с.

3. Господарська діяльність та новітні технології: актуальні проблеми регулювання в умовах воєнного стану / за ред. О. О. Дмитрик, К. О. Токаревої. – Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. – 195 с.

Андрій ОБЧАРЕНКО,

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

Andrii OVCHARENKO,

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

<https://orcid.org/0009-0003-3246-6163>

Науковий керівник: **Юрій Дехтяренко**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, заслужений економіст України

ГРОМАДСЬКІ КОНСУЛЬТАЦІЇ ТА ОБГОВОРЕННЯ ЩОДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ БУДІВНИЦТВА І МІСТОВАБУДІВНОЇ ДОКУМЕНТАЦІЇ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ МІСТОВАБУДІВНОГО КАДАСТРУ

PUBLIC CONSULTATIONS AND DISCUSSIONS REGARDING THE IMPLEMENTATION OF CONSTRUCTION PROJECTS AND URBAN PLANNING DOCUMENTATION USING DIGITAL TOOLS OF THE URBAN CADASTRE

Not all mechanisms are provided for by the legislation of Ukraine, in particular, these are elections and referenda, general meetings (conferences) at the place of residence, public hearings, local initiatives, electronic petitions, consultations with the public, public expertise, participation of citizens and institutions of civil society in the work of consultative and advisory bodies and bodies of self-organization of the population and others can be effectively used by subjects endowed with the relevant rights. These theses describe the ways of ensuring the mechanisms of local democracy through the participation of citizens in the discussion of construction projects and urban planning documentation projects that can be implemented within the framework of the functioning of the urban cadaster system, one of the ways of implementing public participation in decision-making for the implementation of state policy at the national and regional levels. solving issues of local importance.

Keywords: *urban-planning cadastre, public and civil discussions, consultations with citizens, public participation in decision-making for the implementation of state policy.*

Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки затверджено указом Президента України від 27 вересня 2021 року № 487/2021 (далі – Стратегія) [1] з метою створення сприятливих умов для розвитку в суспільстві громадської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування.

Розвиток громадянського суспільства тісно пов'язаний з можливістю громадян впливати на прийняття державних рішень, а також реалізовувати право на участь у місцевому самоврядуванні.

Далеко не всіма механізмами передбаченими законодавством України, зокрема, це є вибори і референдуми, загальні збори (конференції) за місцем проживання, громадські слухання, місцеві ініціативи, електронні петиції, консультації з громадськістю, громадська експертиза, участь громадян та інститутів громадянського суспільства у роботі консультативно-дорадчих органів та органів самоорганізації населення та інших можуть результативно скористатися суб'єкти, наділені відповідними правами. Законодавство містить чимало прогалин, частково не відповідає стандартам, визначеним у документах, зазначених у розділі III цієї Стратегії, а в деяких випадках потребує суттєвих змін. Органами державної влади, органами місцевого самоврядування не забезпечено створення необхідних правових та організаційних умов для використання механізмів громадянської участі. До того ж з'являються нові механізми громадянської участі, які потребують належного врегулювання. Як результат - участь громадян та інститутів громадянського суспільства у формуванні та реалізації державної політики, вирішенні питань місцевого значення не має системного характеру.

Одним із стратегічних завдань відповідного стратегічного напрямку є удосконалення законодавчого регулювання та впровадження нових інформаційно-комунікаційних технологій для забезпечення механізмів місцевої демократії та доступних форматів для осіб з інвалідністю.

З огляду на закріплені положення в Законі України «Про регулювання містобудівної діяльності», що врегульовують питання функціонування системи містобудівного кадастру одним із шляхів реалізації участі громадськості в прийнятті рішень реалізації державної політики на національному та регіональному рівнях, вирішенні питань місцевого значення, може бути забезпечена участь громадськості в обговоренні проєктів містобудівної документації шляхом впровадження відповідного програмного продукту з відповідними інструментами, що забезпечить участь громадськості щодо врахування пропозицій та зауважень під час розроблення містобудівної документації місцевого рівня та проєктів реалізації об'єктів будівництва, що відповідно до чинного законодавства потребують громадських консультацій при їх реалізації. Не є виключенням інтеграції відповідних даних до Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва для здійснення заходів державного архітектурно-будівельного нагляду та з метою попередження правопорушень у сфері містобудівної діяльності.

Аналіз розроблених систем містобудівного кадастру регіонального та місцевого рівня в Україні виділяє дві передові організації щодо впровадження таких систем, що побудовані на базі ГІС- платформ SOFTPRO – однойменної компанії та на базі ArcGIS від компанії Esri (США), представленої в Україні компанією ECOMM Co.

Компанією SOFTPRO наразі реалізовано понад 70 геоінформаційних систем і геопорталів містобудівного кадастру на території України.

Компанією ECOMM Co реалізовано понад 615 геоінформаційних систем в секторі державного управління, підрозділах силових структур, приватному секторі, з них 215 геоінформаційних систем і геопорталів містобудівного кадастру на території України.

Впровадження відповідних ініціатив потребуватиме внесення змін до деяких законодавчих та нормативно-правових актів Кабінету Міністрів України. (Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності», постанови Кабінету Міністрів України від 23.06.2021 №681 «Деякі питання забезпечення функціонування Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва» та інших). Відповідні зміни мають містити обов'язковість опрацювання пропозицій та/або зауважень громадськості органами виконавчої влади та місцевого самоврядування, в тому числі спільно з громадськістю, його інформування щодо врахування або обґрунтованого відхилення поданих пропозицій та/або зауважень.

Реалізація зазначеної ініціативи цілком відповідатиме очікуваним результатам реалізації зазначеного стратегічного напрямку в частині активного використання механізмів громадської участі та взаємодії з органами державної влади, органами місцевого самоврядування щодо інформаційно-комунікативного аспекту розширення, що є вагомим кроком в реалізації демократичних стандартів в Україні.

Список використаних джерел

1. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки, Указ Президента України; Стратегія від 27.09.2021 №487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.

2. Про архітектурну діяльність, Закон України від 20.05.1999 №687-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/687-14#Text>.

3. Про регулювання містобудівної діяльності, Закон України від 17.02.2011 №3038-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text>.

4. Деякі питання забезпечення функціонування Єдиної державної електронної системи у сфері будівництва, постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 23.06.2021 №681. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/681-2021-%D0%BF#Text>.

5. Деякі питання реалізації експериментального проєкту щодо запровадження Містобудівного кадастру на державному рівні, постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 09.08.2024 №909. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/909-2024-%D0%BF#Text>.

Наталія ОЛІЙНИК,

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

Natalia OLIIYNYK,

postgraduate 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**, доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА УПРАВЛІННЯ ПРОФЕСІЙНИМ РОЗВИТКОМ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

THE IMPACT OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON THE MANAGEMENT OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE CIVIL SERVICE

Information and communication technologies significantly impact all aspects of civil service, including human resource management. They ensure the effective performance of official duties, optimize work processes, and contribute to the professional development of civil servants. The article analyzes the digital solutions already in use in Ukraine and in the civil service. Attention is focused on the training process of civil servants as an important aspect of implementing information and communication technologies. The main advantages of using information and communication technologies in the field of civil service and their impact on the management of professional development of human resources in the civil service have been identified.

Keywords: *information and communication technologies, human resources potential, civil service, professional development, training process.*

Сучасний світ, що характеризується швидкими технологічними змінами, ставить перед державними службовцями нові виклики. В умовах цифровізації, глобалізації та стрімкого розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) державні органи повинні бути готові до змін, а їх працівники – здатними швидко адаптуватися та розвивати нові компетенції. Саме тому управління професійним розвитком кадрового потенціалу в державній службі набуває особливої актуальності.

Інформаційно-комунікаційні технології значно впливають на всі аспекти державної служби, включаючи управління кадровим потенціалом. Вони забезпечують ефективне виконання службових обов'язків, оптимізують робочі процеси та сприяють підвищенню кваліфікації державних службовців.

Важливим аспектом позитивного впливу інформаційно-комунікативних технологій на управління кадровим потенціалом державної служби є те, що вони сприяють зниженню можливостей для корупції за рахунок автоматизації та стандартизації процедур у публічному адмініструванні. Вони також полегшують взаємодію між урядовими установами та громадянами, зменшуючи адміністративні перешкоди.

В Україні вже використовуються наступні цифрові рішення [1,2]:

1. Електронне урядування (E-Government). Електронні сервіси та платформи забезпечують відкритість, прозорість та доступність державних послуг. Прикладом є мобільний додаток та веб-платформа «Дія», що дозволяє громадянам отримувати адміністративні послуги онлайн.

2. Електронна система звітності та моніторингу, яка використовує цифрові інструменти для збору, аналізу та звітності даних урядових агентств, що покращує ефективність та контроль.

3. Електронна ідентифікація та аутентифікація. До таких цифрових рішень відносимо системи, які дозволяють громадянам та бізнесу легко та безпечно підтверджувати свою особу в онлайн-середовищі для доступу до різних громадських сервісів.

4. Цифрові інструменти управління. Використання аналітики даних, штучного інтелекту та інших технологій для підтримки прийняття рішень та управління ресурсами в урядових органах.

5. Електронні системи зв'язку з громадськістю – впровадження цифрових платформ для забезпечення відкритого та прозорого спілкування з громадськістю, зокрема через соціальні мережі та онлайн-форуми.

6. Цифрові інструменти управління проєктами- використання спеціалізованих програм та платформ для планування, виконання та моніторингу державних проєктів та програм.

Сьогодні на державній службі вже впроваджено декілька масштабних інформаційно-комунікаційних систем, які кардинально змінили уявлення про управління персоналом в державному секторі. Портал управління знаннями, Єдиний портал вакансій державної служби, Інформаційна система управління людськими ресурсами HRMIS сприяють автоматизації процесів у сфері управління персоналом, але досі залишається багато системних проблем, які потребують вирішення. [3, 195].

Важливим аспектом є впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес кадрів органів державної влади, адже сучасний державний службовець має бути конкурентоспроможним на ринку праці, вміти успішно вирішувати різноманітні проблеми в системі «держава-суспільство», спираючись на комунікативні здібності та співпрацю з різними категоріями громадян. Державний службовець повинен прагнути до всебічного розвитку своєї особистості та професійної діяльності, набувати компетентності, майстерності та професіоналізму.

Впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у навчальний процес сприяє формуванню професійної компетентності майбутніх державних службовців і є об'єктивним процесом розвитку освіти.

Таким чином можемо визначити основні переваги використання ІКТ в сфері державної служби та їх вплив на управління професійним розвитком кадрового потенціалу у сфері державної служби: оптимізація навчального процесу (використання онлайн-курсів, вебінарів, відеоконференцій та електронних навчальних платформ дозволяє державним службовцям навчатися в зручний для них час, що сприяє кращому засвоєнню матеріалу та поєднанню навчання з роботою); доступ до актуальної інформації, що є критично важливим для прийняття обґрунтованих рішень у державному управлінні; розвиток ключових компетенцій (критичне мислення, креативність, здатність до самостійного навчання та адаптації до змін); інтерактивність навчального процесу, що дозволяє залучити державних службовців до активного обговорення та вирішення професійних задач.

Як бачимо, впровадження ІКТ у процес управління професійним розвитком державних службовців є необхідним кроком для підвищення їх компетентності та ефективності роботи. Це дозволить забезпечити високий рівень підготовки кадрів, здатних ефективно виконувати свої обов'язки в умовах сучасних викликів. Однак, для успішного впровадження сучасних технологій у публічне необхідно вдосконалити кілька аспектів таких як інтеграція нових технологій, що відповідають потребам державної служби; безперервний професійний розвиток державних службовців; щорічна оцінка результатів та вдосконалення процесу, що дозволяє вчасно виявляти недоліки та вдосконалювати процес управління професійним розвитком.

Таким чином, ІКТ є потужним інструментом для управління професійним розвитком державних службовців. Впровадження сучасних технологій у навчальний процес дозволяє значно підвищити якість підготовки кадрів, сприяє розвитку ключових компетенцій та адаптації до швидких змін.

Список використаних джерел

1. Пігарев, Ю., & Костенюк, Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. Актуальні проблеми державного управління. Київ, 2021, № 2(83). С. 92-96.
2. Melnykov, O., Petrov, K., & Kobzev, I. Діджиталізація публічного адміністрування. European Science. Київ, 2023,(sge18-04). С. 51-60.
3. Олійник Н. Цифрові компетентності публічних службовців як компонент національної безпеки в умовах війни та повоєнної відбудови України: архетипний підхід. Наукові перспективи: журнал. Київ, 2024, № 5(47). С.187-209.

Володимир ОЛІШЕВЕЦЬ,

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

Volodymyr OLISHEVETS,

master's 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 Ларіна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРИЧИНИ ЕМОЦІЙНОГО ВИГОРАННЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ, ЗБРОЙНИХ СИЛ УКРАЇНИ

Проблему професійного вигорання достатньо широко відображено у працях зарубіжних учених К. Маслач, А. Пайнса, Г. Дж. Фрейденбергера, К. Чернісс, Р. Голембієвського та інш. Цей феномен ґрунтовно розглядали у контексті «емоційного вигорання» педагогів Т. Зайчикова, Л. Кармушка, С. Максименко, С. Миронець, Л. Михайлишин, І. Олійник, О. Санникова, Н. Севастьянова, В. Семиченко, М. Сіцінська, Ю. Скорик; В. Юрченко, О. Чебикін; працівників соціальних професій – Н. Водоп'янова; спортсменів – М. Краснокутський, Г. Ложкін, управлінців і менеджерів – Н. Коновчук, В. Підгурська; медичних працівників – Л. Лотоцька-Голуб, Л. Юр'єва. Також започатковано дослідження виявів професійного стресу та синдрому «професійного вигорання» у військовослужбовців – Н. Орлянська, О. Хайрулін; правоохоронних органів – Л. П'янківська, С. Голєв, І. Моцонелідзе. Водночас, проблема емоційного вигорання фахівців не отримала розгорнутого дискурсу у контексті екстремальних умов діяльності, це стосується, зокрема, державних службовців, які служать в Збройних Силах України, починаючи з 2014 року.

Аналіз досліджень з проблеми емоційного вигорання показав, що традиційно чинники, що викликають вигорання, згрупувалися у два великих блоки:

- особливості професійної діяльності;
- індивідуальні характеристики самих професіоналів.

Однак деякі автори виокремлюють і третю групу чинників, розглядаючи змістовні аспекти діяльності як самостійні [1; 2; 3; 4; 5].

Напруженість психічних функцій є необхідною умовою досягнення високих результатів. Однак в умовах кризових ситуацій вона може бути не адекватною, що приводить до стресових станів. Стрес відіграє важливу роль у виникненні не лише порушень психічної діяльності, але й низки захворювань внутрішніх органів. Тому лікарі відзначають, що професійні чинники обумовлюють вегетативно-судинну дистонію на тлі неврастенії при досягненні певного рівня напруженості коли організм починає захищати себе. Досить часто це є сигналом формалізувати час взаємодії із колегами, незалежно від того, робиться це неусвідомлено чи усвідомлено [2].

До об'єктивних чинників, які обумовлюють виникнення і розвиток вигорання державних службовців, дослідники відносять:

- погіршення соціально-економічних умов життєдіяльності,
- вікові психологічні зміни (погіршення здоров'я, послаблення психічних процесів,
- інтелектуальна безпорадність,
- емоційна насиченість діяльності,
- формування індивідуального стилю діяльності, що сприяє виникненню стереотипів,
- зовнішня і внутрішня оцінка успішності професійної діяльності,
- випадкові події і несприятливі обставини у реалізації професійних планів [5].

До другої групи чинників належать суб'єктивні причини:

- внутрішні умови розвитку особистості,
- зниження активності, необхідності до саморозвитку,
- психологічні якості, які викликають агресивність, пасивність та ін.;
- психофізіологічні властивості особистості (ригідністю, екстернальністю та ін.).

Саме ці психологічні особливості державних службовців, які служать в ЗСУ визначають поведінку особистості у важких професійних ситуаціях.

Деякі із сучасних науковців схильні бачити одну з причин емоційного вигорання державних службовців – це наявність постійного кризового стану [6]. Це називається кризою особистості державного службовця, коли він постійно перебуває в стані внутрішньої психічної напруженості, обумовленої суперечностями особистісного і професійного розвитку.

Однак серед науковців не існує єдиного погляду на сутність вигорання і його структуру. Синдром «вигорання» деякі автори розглядають як різновид стресу, де клієнти державних службовців виступають у якості стресогенних факторів.

Інші дослідники не ототожнюють ефекти вигорання і професійні стреси, розглядаючи «професійне вигорання» не як різновид стресу, а як результат впливу комплексу стресогенних факторів. Тому бажано було б провести розмежування таких понять як «втома», «стрес», «нервово виснаження», «професійна деформація», «професійне вигорання», які хоч і є спорідненими, але виступають відносно самостійними феноменами.

Важливе практичне значення мають дослідження зв'язку між рівнем емоційного вигорання і типом копінг-поведінки, яка забезпечується когнітивними і поведінковими зусиллями із регуляції специфічних внутрішніх і/або зовнішніх вимог (потреб), які за суб'єктивною оцінкою, вичерпують, або перевершують ресурси особистості [7]. Розрізняють активні і пасивні стратегії копінг-поведінки [10]. Якщо до пасивної віднесено лише один вид (есканізм як ухилення від вирішення проблеми), то до активних – сім, поєднуючи два («планомірні вирішення проблем» і «шлях конфронтації») у проблемно-сфокусовані стратегії, а п'ять інших – «дистанціювання» (зміна масштабів того, що відбувається, убік зменшення), «самоволодіння», «пошук соціальної підтримки», «прийняття на себе відповідальності за те, що відбувається», «позитивна переоцінка цінностей» (відшукання позитивного у тому, що відбувається) – в емоційно-сфокусованій стратегії [10].

Незадоволеність професійною діяльністю на державній службі також впливає на розвиток процесів емоційного вигорання, є ідентичними, хоча і взаємопов'язаними феноменами [6; 8;9]. Чим вище незадоволеність, тим вище показники емоційного вигорання і тим нижче лояльність працівника по відношенню до організації. Така незадоволеність може виражатися через емоційне переживання, суб'єктивне ставлення до власної трудової діяльності і причинами може бути стиль керівництва, заробітна платня, соціально-психологічний клімат у колективі, умови праці, робочі навантаження тощо. При цьому може бути виокремлено й інші аспекти державної служби в ЗСУ, що викликають певне ставлення (задоволеність/незадоволеність).

Загальне зростання технічної озброєності військ, повна моторизація армії і широке застосування у сучасному бою ракетної зброї та авіації різко збільшили вогневу міць, рухливість і маневреність частин і з'єднань сухопутних військ. В умовах повномасштабної війни усе це ускладнило характер сучасного загальновійськового бою, який характеризується рішучими цілями, масовим застосуванням різних родів військ і спеціальних військ, різкими і швидкими змінами обстановки. Сучасна зміна характеру державної служби в ЗСУ під час воєнного стану в Україні вимагає особливої чіткості і швидкості у державних службовців при прийнятті рішень щодо різного виду організації та управління невійськовими структурними підрозділами. Величезний обсяг робіт, що проводяться на великих територіях, стислі терміни їхнього виконання показують, що успішне вирішення завдань неможливо виконати без своєчасно прийнятого правильного та обґрунтованого рішення. Тому державний службовець має добре розуміти характер сучасного стану військової частини, знати місце і роль її підрозділів у бою. Він повинен добре знати алгоритм роботи командирів в усіх ланках управління, здатний виробити правильне науково обґрунтоване рішення, комплексно, системно оцінити наслідки тих чи інших управлінських рішень, вміти ставити завдання та керувати своїми цивільними підрозділами. Велике значення в успішній мають його особисті якості: висока загальна, управлінська і технічна культура, ініціатива, сміливість і рішучість, вміння швидко орієнтуватися в обстановці. З метою уникнення зниження емоційного фону, погіршення стосунків з колегами, зростання негативізму щодо оцінки своїх професійних досягнень та успіхів, потрібно ціленаправлено та планомірно здійснювати соціально-психологічну роботу з її попередження та профілактики, що є необхідним для удосконалення професійної діяльності на державній службі в ЗСУ.

Список використаних джерел

1. Арефнія С.В. Психологічні засоби профілактики та корекції професійного вигорання державних службовців законодавчого органу влади: дис. канд. психол. наук. Вищий навчальний заклад Університет «КРОК» Науково-навчальний інститут, К., 2018. 167 с.
2. Бучек Л.І. Аналіз емоційної стійкості як прояву особливостей саморегуляції особистості: дис. ... канд. психол. наук. Київський ун-т ім. Т. Шевченка. К., 1993. 161 с.
3. Данилюк І., Предко В., Траїно Р. Характеристика основних структурних проявів життєстійкості особистості в умовах війни. *Проблеми гуманітарних наук. Психологія*. №51 (2023). С. 46-52. DOI: [йр8://aoi.ogd/10.32782/2312-8437.51.2023-1.6](https://doi.org/10.32782/2312-8437.51.2023-1.6).
4. Данилюк І., Предко В., & Бондар М. Особливості прояву рівня життєстійкості залежно від домінуючих копінг-стратегій особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*, 2023, 1(17), 30-35. [йр8://aoi.ogd/10.17721/VP8Y.2023.1\(17\).4](https://doi.org/10.17721/VP8Y.2023.1(17).4).
5. Жогно Ю.П. Психологічні особливості емоційного вигорання педагогів: дис. канд. психол. н. Південноукраїнський національний педагогічний університет. Одеса. 2009. 249 с.
6. Карамушка Л.М., Бондарчук О.І., Грубі Т.В. Психологічні чинники професійного вигорання працівників державної фіскальної служби України: монографіяю Київ - Кам'янець-Подільський: Медобори-2006, 2015. 254 с.
7. Кондратьєва В., Льошенко О. Діагностика, профілактика, корекція синдрому «емоційного вигорання». *Вісник Львівського університету. Серія психологічні науки*. 2021. №10. С.105-113. [йр8://aoi.ogd/10.30970/P8.2021.10.15](https://doi.org/10.30970/P8.2021.10.15).
8. Предко В. Психологічні особливості взаємозв'язку життєстійкості та опанувальної поведінки особистості. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Психологія*, 2022. 1(15), 42-47. [йр8://aoi.ogd/10.17721/V8P.2022.1\(15\).7](https://doi.org/10.17721/V8P.2022.1(15).7).
9. Рижкова Н.В. Особливості синдрому вигорання у військових професіях (на прикладі інженерних військ). *Рзусйоїоду Тгахеїоду*, 2023. №3. С. 24-35.
10. Ткачук Т.А. Копінг-поведінка: стратегії та засоби реалізації: (монографія). Ірпінь: Національний університет державної податкової служби України, 2011. 286 с.

Ігор ОСАУЛЕНКО,

студент 2 року навчання спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування (для державних службовців за замовленням НАДС)» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ihor OSAULENKO,

2nd year student majoring in 281 «Public management and administration (for civil servants by order of NAUCS)» of the Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

Науковий керівник: **Лілія Гонюкова**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЗВИТОК ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА В УКРАЇНІ

DEVELOPMENT OF CIVIL SOCIETY IN UKRAINE

Today, civil society is a rather complex and multifaceted system of individuals and organizations, the number of which is constantly increasing. Since the beginning of the anti-terrorist operation, and then since the beginning of the full-scale invasion of Russia on the territory of our state, civil society has been developing at a fairly dynamic pace. This is confirmed by the adoption and implementation of state decisions in the process of implementing a considerable number of reforms, as well as in the implementation of control over the activities of authorities, etc. With the proper involvement of citizens and civil society, it becomes possible to strengthen the socio-economic capital of Ukraine and ensure a positive impact on state and local authorities, social trust, as well as speeding up European integration processes, which will ultimately contribute to the further post-war reconstruction of our country.

Keywords: state, citizens, civil society, war, problems.

На сьогоднішній день громадянське суспільство виступає доволі складною та багатогранною системою індивідумів та організацій, кількість яких безперервно збільшується. З початку анти-терористичної операції, а потім із початку повномасштабного вторгнення росії на території нашої держави громадянське суспільство розвивається досить динамічними темпами. Це підтверджується прийняттям та виконанням державних рішень в процесі здійснення чималої кількості реформ, а також при реалізації контролю за діяльністю владних органів тощо.

Для сучасної України феномен громадянського суспільства не є новітнім, адже дослідження проводяться як на державному, так і громадсько-приватному рівнях. На думку О. Богініча, громадянське суспільство здебільшого визначається як сукупність індивідів та їх об'єднань з розвиненими політичними, правовими, культурними, економічними зв'язками, що діють формально незалежно від держави, хоча і взаємодіють з нею. При цьому, діючи формально незалежно від держави індивіди одночасно повинні впливати на неї задля досягнення загальносуспільного блага, оскільки саме завдяки такій взаємодії формується громадянська солідарність в суспільстві [2, с. 103].

Громадянське суспільство, неурядові організації, інституції, волонтерські ініціативи під час широкомасштабного російського вторгнення в Україну продемонстрували стійкість і згуртованість, активність у вирішенні питань, що стосуються допомоги Збройним Силам України (ЗСУ), розв'язанні гуманітарних проблем громад, спричинених російською воєнною агресією. Активно розвивався волонтерський рух. У волонтерській діяльності почали брати участь багато громадян і громадянок, які раніше не долучалися до такого виду громадянської активності й не мали досвіду роботи в цій сфері. Організації громадянського суспільства (ОГС) беруть участь у формуванні бачення, практичних завдань і принципів відновлення України, розробленні засад політики на звільнених територіях, розв'язанні соціальних проблем уразливих груп українських громадян. Відбувається системна діяльність стосовно допомоги внутрішньо переміщеним особам (ВПО), народної дипломатії та адвокації України для зовнішньої аудиторії різних країн, держав Глобального Півдня та Заходу. Постійно впроваджуються ініціативи правозахисних організацій із документування порушень прав людини під час війни, учинених рф воєнних злочинів, включно й на тимчасово окупованих українських територіях. Організації громадянського суспільства підтримували процес європейської інтеграції

України, здійснювали його промоцію, посиливши свою діяльність після того, як наша країна набула статусу кандидата в члени Європейського Союзу. Також ОГС сприяли просуванню важливих реформ, зокрема тих, які стосуються реформування судової системи, протидії корупції, розвитку демократичних механізмів і механізмів участі, захисту осіб, котрі належать до національних меншин (спільнот) [1].

Ключовими проблемами та ризиками для сталого розвитку громадянського суспільства в Україні нині є: зовнішні загрози територіальній цілісності України, ніким і нічим неспровокована варварська війна авторитарно-кегебської росії проти демократичної України. Тому, з лютого 2022 року все громадянське суспільство справедливо називати волонтерським: численні організації та рухи перекваліфікувалися на надання допомоги українським військовим, постраждалим, цивільному населенню. Проводиться численна робота з фіксування злочинів, передається гуманітарна допомога, збираються фінансові ресурси для закупівлі технічних засобів тощо. Численні представники громадянського суспільства приєдналися до лав збройних сил, де виконують завдання із оборони держави та звільнення тимчасово непідконтрольних українських територій [2, с. 18].

Отже, протягом останніх років наша держава показала, що забезпечення ефективної взаємодії держави з громадянським суспільством дозволяє реалізацію трансформаційних змін. На даний час громадянське суспільство в Україні вважається найважливішим чинником, який забезпечує стійкість держави при несприятливому впливі зовнішніх викликів. При належному залученні громадян та громадянського суспільства стає можливим зміцнення соціально-економічного капіталу України і забезпечення позитивного впливу на державні та місцеві органи влади, соціальну довіру, а також пришвидшення євроінтеграційних процесів, що в результаті сприятиме в подальшому повоєнній відбудові нашої країни.

Список використаних джерел

1. Аналітична доповідь «Стан розвитку громадянського суспільства в Україні (2022-2023 рр.)». <https://niss.gov.ua/publikatsiyi/analitichni-dopovidi/stan-rozvytku-hromadyanskoho-suspilstva-v-ukrayini-2022-2023-rr>.
2. Богінич О.Л. Громадянське суспільство, держава, особа: правові засади взаємодії в умовах демократичного розвитку. *Альманах права*. 2019. № 10. С. 102-107.
Волківський М.А. Громадянське суспільство в Україні: особливості формування і роль у становленні держави. *Політичне життя*. 2024. № 4. С. 12-20.

Вікторія ОСТАПЮК,

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

Viktoriia OSTAPIUK,

Master's student at the Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0003-7312-6704>

Науковий керівник: **Наталія Обушна**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРАВОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В УКРАЇНІ

LEGAL REGULATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN UKRAINE

The report deals with the regulation of artificial intelligence in Ukraine. The advantages, disadvantages, challenges and risks of the development of artificial intelligence are analyzed in detail. An analysis of the regulatory acts that have already been approved in Ukraine has been carried out. One of the key documents in the report is the «White Paper on the Development of Artificial Intelligence», which defines a step-by-step approach to creating a legal framework for the integration of artificial intelligence systems into the economy and public administration. The legal regulation of artificial intelligence aims to ensure the development of technologies, while at the same time guaranteeing the protection of citizens' rights and compliance with ethical norms. It is emphasized that the development of new regulatory acts and bringing them to the standards of the European Union open up new opportunities for increasing the efficiency and transparency of the use of artificial intelligence in public administration.

Keywords: artificial intelligence, legal regulation, international standards, Concept.

В Україні, як і в багатьох інших країнах світу, питання правового регулювання ШІ є надзвичайно актуальним. Швидкий розвиток технологій вимагає постійного оновлення законодавства та адаптації його до нових реалій. Відсутність чітких правових норм у цій сфері може призвести до невизначеності, правової невизначеності та загрожувати інноваціям.

Розпорядження Кабінету Міністрів України № 1556-р від 2 грудня 2020 року, яким затверджено Концепцію розвитку штучного інтелекту в Україні [1], є важливим документом, що визначає стратегічні напрями розвитку технологій штучного інтелекту в нашій державі. Даний документ продемонстрував розуміння українською владою важливості розвитку ШІ та його потенціалу для економічного зростання та вирішення соціальних проблем. Концепція чітко визначає мету розвитку ШІ в Україні, а саме: підвищення конкурентоспроможності національної економіки, забезпечення технологічної незалежності, покращення якості життя громадян та вирішення соціальних проблем.

У стратегії виокремлено низку пріоритетних напрямів розвитку ШІ, таких як: охорона здоров'я, освіта, енергетика, транспорт, сільське господарство, безпека та оборона. Для досягнення поставлених цілей передбачено створення сприятливого середовища для інновацій, залучення інвестицій, підтримку наукових досліджень, розвиток людського капіталу та міжнародне співробітництво. Концепція відводить державі активну роль у розвитку ШІ, зокрема, через фінансування досліджень, створення нормативно-правового поля, підтримку стартапів та розвиток інфраструктури.

Хоча Концепція визначає стратегічні цілі, детальний план дій з їх реалізації потребує подальшої розробки, тому у жовтні 2023 року Міністерство цифрової трансформації України представило Дорожню карту з регулювання штучного інтелекту. Ця дорожня карта є частиною стратегії поступової адаптації національного законодавства до європейських стандартів, зокрема AI Act Європейського Союзу.

Метою дорожньої карти є надання бізнесу інструментів для підготовки до майбутнього обов'язкового регулювання ШІ. Вона охоплює створення рекомендацій, регуляторних інструментів, таких як регуляторна пісочниця, та впровадження добровільних кодексів поведінки для компаній, що працюють у сфері ШІ. Важливим аспектом є забезпечення балансу між розвитком технологій і захистом прав громадян.

Дорожня карта — це крок до гармонізації законодавства України з європейськими нормами, а також створення сприятливого середовища для розвитку інновацій та відповідальної роботи ШІ [2].

Основні етапи дорожньої карти:

1. Підготовчий етап (2022–2023) – розробка інструментів для адаптації бізнесу до майбутнього регулювання (створення рекомендацій та добровільних кодексів поведінки для різних галузей бізнесу, що використовують ШІ, запуск регуляторної пісочниці – тестового середовища для випробування нових рішень на основі ШІ в рамках чинних та майбутніх регуляцій, розробка методології оцінювання ШІ-систем на основі їхнього потенційного впливу на права людини, як це передбачено законодавством ЄС).

2. Основний етап (2024–2025) – розробка спеціального законодавства та створення регуляторного органу для нагляду за використанням ШІ.

3. Інтеграція з європейськими стандартами – гармонізація з Регламентом ЄС про ШІ дозволить Україні брати участь у спільному європейському ринку технологій, залучати інвестиції та сприяти розвитку технологій в інноваційних сферах. Важливою частиною цієї інтеграції є забезпечення відповідності українських стандартів з європейськими в частині захисту прав людини та етичних аспектів використання ШІ.

4. Розширення можливостей для бізнесу та інновацій – у рамках дорожньої карти передбачається активне залучення бізнесу через регуляторні ініціативи, спрямовані на спрощення впровадження ШІ у різні галузі економіки. Особлива увага приділяється маркуванню продуктів ШІ та підвищенню прозорості їх функціонування, що сприяє розвитку ринку та залученню нових інвесторів

5. Навчання та цифрова грамотність – розвиток цифрових навичок серед населення та державних службовців стане важливим елементом реалізації дорожньої карти. Залучення освітніх програм з навчання ШІ допоможе підготувати кадри для нових технологічних секторів.

Враховуючи етапи дорожньої карти, у червні 2024 року Міністерство цифрової трансформації України презентувало Білу книгу з регулювання ШІ в Україні [3].

Поява Білої книги з регулювання ШІ в Україні стала знаковою подією для української IT-спільноти та держави в цілому. Біла книга детально описує підхід до регулювання технологій штучного інтелекту в нашій країні. Вона визначає основні принципи регулювання, такі як прозорість, відповідальність, етика, а також пропонує конкретні інструменти для регулювання, зокрема пісочниці (експериментальні майданчики для тестування нових ШІ-технологій), стандартизація (розробка національних та міжнародних стандартів для ШІ) та сертифікація (процедура оцінки відповідності ШІ-систем встановленим вимогам).

Наступний етап – гармонізувати наше законодавство із законодавством ЄС. Закон ЄС про штучний інтелект (AI Act) є першою у світі комплексною правовою базою для регулювання штучного інтелекту, що був запропонований у квітні 2021 року і затверджений у травні 2024 [4]. Він офіційно набув чинності 1 серпня 2024 року. Основна мета закону – забезпечити відповідальне впровадження та використання ШІ, враховуючи ризики для здоров'я, безпеки та фундаментальних прав людей.

Україна, прагнучи інтеграції з ЄС, може впровадити AI Act, щоб гармонізувати своє законодавство з європейським. Це допоможе створити чіткі правила для розробки та використання ШІ в Україні, що сприятиме залученню інвестицій та інноваційних технологій. AI Act зосереджується на забороні використання ШІ в системах, які можуть завдати шкоди фундаментальним правам, таким як соціальне оцінювання або маніпулювання поведінкою. Впровадження таких правил в Україні гарантуватиме захист прав людини при використанні ШІ. Закон ЄС передбачає створення «регуляторних пісочниць», які дозволяють тестувати нові технології ШІ перед їхнім випуском на ринок. Це може сприяти розвитку інноваційного сектору в Україні та полегшити вихід українських стартапів на європейський ринок.

Україна перебуває на початкових етапах формування правового регулювання ШІ, проте вже робляться важливі кроки щодо гармонізації з європейським законодавством та розвитку національних ініціатив. Важливими аспектами залишаються етичні виклики, захист прав громадян і стимулювання інновацій, що дозволить країні стати частиною глобальної ШІ-спільноти.

Список використаних джерел

1. Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-2020-%D1%80#Text>.

2. Регулювання штучного інтелекту в Україні: Мінцифри презентувало дорожню карту. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/rehuliuвання-shtuchnoho-intelektu-v-ukraini-mintsyfyri-prezentovalo-dorozhniu-kartu>.

3. Регулювання штучного інтелекту в Україні: презентуємо Білу книгу. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regulyuvannya-shtuchnogo-intelektu-v-ukraini-prezentuemo-bilu-knigu>.

4. EU AI Act: first regulation on artificial intelligence. URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20230601STO93804/eu-ai-act-first-regulation-on-artificial-intelligence>. УДК 352:353.8

Тетяна ПАЛАМАРЧУК,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Tatiana PALAMARCHUK,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of European Integration Policy Department of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-6561-8248>

ВПЛИВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ НА МУНІЦИПАЛЬНІ ТРАНСФОРМАЦІЇ

IMPACT OF GLOBALIZATION PROCESSES ON MUNICIPAL TRANSFORMATIONS

The study showed that a new urban hierarchy is being formed under the conditions of globalization, which accelerates the growth of those cities that concentrate new functions. The analysis showed that digital technologies can play a key role in solving problems because they generate significant amounts of information. Digitization leads to new challenges, such as uneven distribution of digital goods, polarization of the labor market, cyber security issues, etc.

It was concluded that the development of digital technologies is happening so rapidly that scientists have not yet managed to fully understand the possibilities and limitations of their application and develop the concept of a «smart» city as a humanistic project for the comprehensive and safe development of mankind. It is emphasized that the implementation of «smart» solutions in the policy of modern cities is a major public socio-political project, smart cities can solve the challenges associated with the increase in population density and the constant impact on housing and transport infrastructure, waste management, water quality and energy networks

Keywords: globalization, smart city, digitalization, transformation, development, technologies, innovations.

Роль і значення міст у контексті глобалізаційних зрушень надзвичайно важливі. Історично міста є генераторами і ретрансляторами глобальних змін, «опорним каркасом» світової економіки. Це і сучасні глобальні міста, вершини світового геополітичного та гео економічного ландшафту, і десятки інших міст, які лише наближаються до верхніх щаблів ієрархії. Водночас місто є реципієнтом глобальних змін з усіма загрозами та перевагами.

Глобальні міста – форма мегаполісу, яка займає одне із центральних місць в інформаційній і фінансовій комунікації всієї світової системи. Варто відзначити, що не тільки сам мегаполіс може являти собою глобальне місто. Деякі вчені відносять до його структури й міську агломерацію або своєрідну хорду міст. Міська агломерація – важливе питання сучасної урбаністики, тому соціально-економічні маркери та індикатори життя міста мають стосуватися життя всієї агломераційної структури [1; 2].

Як зазначає дослідник І. Валлерстайн, школою аналізу світових систем було висловлено ідеї глобалізації ще до самої появи цього терміну. Об'єктом аналізу є світова система, а не окремі національні держави. Соціальна реальність визначається не особливостями конкретного суспільства. Ключовими факторами є «держави та міждержавні структури, виробничі компанії, домогосподарства, класи, різноманітні групи та об'єднання - саме ці інститути формують основу, яка забезпечує функціонування системи, але одночасно годує конфлікти та суперечності, що пронизують її» [3].

Однак окреме домогосподарство не може конкурувати з транснаціональною компанією. Домогосподарства стають джерелом заробітку для цифрових гігантів, які збирають надприбутки від надання платформ користувачам. Накопичення капіталу визнається ключовим стрижнем сучасного світового порядку. Отже, таке накопичення капіталу є одним з найважливіших механізмів, що сприяють глобалізації. Економіка виступає однією з головних ланок у структурі міського життя. Для міст та агломерацій економічне зростання може бути підтримане будь-якими економічними галузями. Однак для великих міст і агломерацій концентрація на інноваційних галузях, таких як наука, фінанси чи освіта, може бути більш вигідною, ніж для менших міст. Диверсифікована економіка міста сприяє взаємодії між інноваційними галузями всередині мегаполісу та агломерації.

Зокрема, концентрація освітніх хабів, таких як університети або освітні курси, які готують фахівців для нових галузей, забезпечує людський капітал для інноваційних сфер [4].

У той же час, глобальний світ не формується лише завдяки економічним взаємодіям. Кінець ХХ століття відзначений значним розвитком взаємодій у сфері економіки, культури, соціуму, політики, науки та інших областей. Зі зростанням темпів комунікації невід'ємно пов'язаним є і зростання глобалізації. Уніфікація та взаємозалежність проявляються на всіх рівнях, охоплених глобалізацією, зокрема в житті міст. Світ стає більш уніфікованим, викликаючи як позитивні, так і негативні реакції у суспільстві та наукових дискусіях. Процеси технологічного розвитку активізують комунікацію. М. Маклюєн описує сучасний світ як «глобальне село»: «Ми живемо в єдиному тісному просторі, у якому лунає звук племінних барабанів» [5]. Масова міграція та вестернізація додатково розмивають кордони.

Термін «глобалізація» став широко відомим завдяки праці «Глобалізація ринків» вченого та маркетинголога Т. Левітта, опублікованої ще в 1983 році. Він правильно відзначив: майбутнє належить не транснаціональним компаніям, а саме глобальним: «Комерційний успіх такого підходу підтверджується успіхом McDonald's на Єлисейських полях, Coca-Cola в Бахрейн та Pepsi-Cola в Москві, рок-музики, грецького салату, голлівудських фільмів, косметики Revlon, телевізорів Sony та джинсів Levi's усюди. Ці приклади ілюструють загальний рух до однаковості у світі» [6].

В умовах глобалізації виникає нова міська ієрархія: темпи росту швидше для міст, які концентрують нові функції. Особливі центри глобальних економічних мереж отримують основну частину ренти від впровадження нововведень.

Під впливом глобалізаційних процесів відбувається перерозподіл видів діяльності у формуванні міських фінансів і міського валового продукту. Фінансові функції та сфера ділових послуг стають джерелом високого прибутку для міст, тоді як промислові функції обмежуються лише забезпеченням виживання. Глобалізація призводить до змін у міських функціях. Якщо до промислової революції міста переважно були центрами торгівлі, фінансів і політичної влади, то під час промислової революції вони стали переважно концентрувати промислові функції. З розвитком глобалізації спостерігається повернення до «традиційних» міських функцій, але вже на новій технологічній основі. Значущість міжнародного сектора міської економіки вагомо збільшується [7].

В економіці міст стає все більш помітним впливом зовнішніх учасників, таких як великі банківські мережі, національні і транснаціональні корпорації, що не лише змінює економічну структуру, але також впливає на процес ухвалення економічних і політичних рішень у місті. У результаті глобалізація підсилює непередбачувані фактори, які впливають на розвиток міст.

Глобалізація піднімає роль і стратегічне значення міст як арени, де велика кількість учасників конкурують за доступ до міських ресурсів. У сучасному напрямі розвитку міст важливе значення має встановлення та підтримка широкого партнерства між різними учасниками. Ці процеси суттєво впливають на економічну структуру міста, де формуються елементи, що обслуговують зовнішній сектор та залежать від нього. Внаслідок цього, всередині міста можуть зміцнюватися процеси поляризації, зростає розрив між традиційними та новими видами діяльності, які є складовими глобальної економічної системи.

Згідно з дослідженням, проведеним Світовим банком, до 2025 року у містах буде проживати 55% населення планети, з чого майже 94% припадатиме на країни, що розвиваються. Це суттєво змінить світову динаміку і призведе до зростання конкуренції між містами за матеріальні та людські ресурси [8].

Сучасний світ перетворено на складне системне явище, де кожна країна та місто взаємодіють невидимим чином. Зі стрімким ростом населення та складнощами інфраструктури міста отримують нову якість. Поступово в інформаційному суспільстві місто стає частково віртуальним, входить у «цифровий вимір». Це частково полегшує проблеми комунікації, але водночас породжує додаткову, часто експериментальну інфраструктуру, яка функціонує в режимі онлайн.

Однак процеси цифровізації та впровадження цифрових технологій викликають глибокі сумніви, що свідчать про суперечливість трансформацій, спричинених останньою – Четвертою промисловою революцією. Нині необхідно зрозуміти, як цифрові технології змінять життя теперішніх та майбутніх поколінь і які різновиди зрушень очікувати в соціально-економічному та суспільно-політичному контекстах, а головне – яким буде їхній.

На сьогоднішній день в соціально-економічній сфері цифровізація відіграє важливу роль. Вона впливає на ланцюги поставок у всіх секторах економіки, включаючи закупівлю, виробництво,

координацію мережі операційних підрозділів, логістику та взаємини з клієнтами. Цифровізуючи ланцюг поставок, компанії можуть вирішувати проблеми управління запасами та підвищувати якість продукції.

Застосовуючи цифровий підхід, можливим є зміцнення конкурентних переваг за рахунок поліпшення обслуговування клієнтів або зменшення негативного впливу на навколишнє середовище.

Цифрові технології можуть виконувати ключову роль у вирішенні проблем, оскільки вони генерують значні обсяги інформації. Їхні переваги полягають у гнучкості та адаптації. Прогрес у сфері цифрових технологій значно підвищив обчислювальну потужність, розширив можливості зберігання даних та дозволив «мініатюризувати» схеми та процесори. Це призвело до створення безлічі «розумних» елементів та процесів і автоматизації багатьох аспектів життєдіяльності. Однак, незважаючи на ці переваги, збережені дані та наявні інформаційні потоки можуть породжувати питання щодо їхньої безпеки та конфіденційності.

Цифровізація призводить до нових викликів, таких як нерівномірний розподіл цифрових благ, поляризація ринку праці, проблеми кібербезпеки тощо. Невирішеність таких питань може призводити до економічної неефективності та уповільнення темпів розвитку, а також сприяти виникненню цифрового «розриву». На сьогоднішній день на міжнародному рівні не існує концептуальних основ, які повністю висвітлюють сутність та масштаби цифрової трансформації, яка відбувається протягом останнього десятиліття.

Список використаних джерел

1. Безлюбченко О.С., Завальний О.В. Урбаністика. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 274 с.
2. Sassen S. The global city: introducing a concept. The Brown Journal of World Affairs. 2005. Vol. XI. Iss. 2. P. 27-43.
3. Єнін М. Еліта і народні маси в суспільстві другого модерну. Вісник Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна. 2010. № 891. С. 50–55.
4. Єнін М., Коржов Г. Мережева комунікація: ризики та перспективи (на основі соціологічних опитувань громадської думки в країнах Євросоюзу). Вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Серія «Політологія. Соціологія. Право» : збірник наук. праць. Київ ; Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. № 1 (49). С. 22–29. URL: [https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.1\(49\).232789](https://doi.org/10.20535/2308-5053.2021.1(49).232789)
5. Wirth Louis. Urbanism as a Way of Life. The American Journal of Sociology. 1938. Vol. 44. № 1. P. 1–24. URL: <https://www.sjsu.edu/people/saul.cohn/courses/city/s0/27681191Wirth.pdf>
6. 2020 Global Cities Index: New priorities for a new world. URL: <https://www. Kearney.com/global-cities/2020>
7. Sassen S. The global city: introducing a concept. The Brown Journal of World Affairs. 2005. Vol. XI. Iss. 2. P. 27-43.
8. Sassen S. The Global City: Enabling Economic Intermediation and Bearing Its Costs. City & Community. 2016. Vol. 15. Iss. 2. P. 97-108.

Анатолій ПАЛІЙЧУК,

студент 1-го року навчання, Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», кафедра політології та публічного управління, факультету історії, політології та національної безпеки Волинського національного університету імені Лесі Українки

Anatolii PALIICHUK,

1st year student, specialty 281 «Public Management and Administration», Department of Political Science and Public Administration, Faculty of History, Political Science and National Security, Lesya Ukrainka Volyn National University

Науковий керівник: **Валентина Любчук**, кандидат соціологічних наук, доцент кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У СУДОВІЙ СИСТЕМІ

CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE USE OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN THE JUDICIAL SYSTEM

The article is devoted to the challenges and prospects of using information and communication technologies (ICT) in the judicial system, in particular, the potential and impact of ICT for the transformation of the judicial system in Ukraine is analyzed. The introduction of the above-mentioned technologies can significantly increase the efficiency and accessibility of judicial proceedings.

The article outlines the problems and prospects of digitalization and functioning of the Unified Judicial Information and Telecommunication System (UJITS) using the subsystem modules such as the Electronic Court and the video conferencing system, which have a positive impact on increasing the efficiency, transparency, accessibility and convenience of e-justice for participants to the judicial process.

Keywords: *information and communication technologies (ICTs), Unified judicial information and telecommunication system (ESITS), Electronic court.*

З початку повномасштабного вторгнення рф в Україну збільшилась кількість звернень до суду за допомогою використання модуля підсистеми Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (надалі ЄСІТС) «Електронний суд» [1, с. 37].

Використання електронного суду для комунікації зі судом має ряд переваг, наприклад: громадяни мають доступ до електронного кабінету, з якого можуть у зручний час звернутися до суду, можливість ознайомлення з матеріалами електронної судової справи, отримувати процесуальні документи в електронній формі, приймати участь в судовому засіданні в режимі відео конференції, однак, для цього учасник справи повинен зареєструватись з використанням власного електронного підпису в системі відеоконференцз'язку (ВКЗ), та інше [1, с. 38].

Метою публікації є визначення викликів та окреслення перспектив застосування інформаційно-комунікативних технологій у діяльності судів.

Про ефективність підсистеми відеоконференцз'язку ЄСІТС свідчить статистика за період з 2020 по 2023 рік (перший квартал).

Зареєстрована така кількість нових користувачів: у 2020 році – 20 226; 2021 році- 27 888; 2022 році – 30 965; 2023 році (за перший квартал) – 9 812.

Ось статистика щодо кількості проведених конференцій: у 2020 році – 75 165; 2021 році – 186 996; 2022 році – 354 450; 2023 році (за перший квартал) – 214 285.

Як бачимо, підсистема ВКЗ ЄСІТС стає все більш популярною серед користувачів. Кількість зареєстрованих користувачів та проведених відеоконференцій за останні роки значно збільшилася, а це підтверджує те, що даний функціонал є ефективним і зручним інструментом для взаємодії між судом та учасниками судових процесів [2].

6 червня 2024 року Верховна Рада України ратифікувала угоду щодо Ukraine Facility Plan. Ukraine Facility Plan містить 69 реформ, серед них – реформа судової системи, що передбачає її цифровізацію. Прогресивні зміни у цьому напрямі залежать від розвитку Української Єдиної судової інформаційно-телекомунікаційної системи (далі – ЄСІТС). Як зазначено в Ukraine Facility Plan (далі – План), ЄСІТС потребує повної модернізації, оскільки наразі працюють лише окремі її модулі. Їм

бракує сучасних функцій і зручності в користуванні. Найвні апаратні та програмні рішення значною мірою застаріли і потребують заміни. Система управління ІТ-інфраструктурою та її обслуговування є неефективною. Взаємодія з іншими відповідними державними установами та державними реєстрами є низькою [3].

Зазначимо основні перспективи використання ІКТ в судовій системі України:

1. Підвищення ефективності:

- автоматизація судових процедур дозволить скоротити час розгляду справ і зменшити навантаження на суддів;
- електронні судові послуги сприяють швидкому доступу до інформації та документів і значно спрощують роботу суддів та працівників апарату суду.

2. Прозорість та доступність:

- впровадження ІКТ підвищує прозорість судочинства, надаючи громадянам доступ до інформації про хід судового розгляду. Це сприяє підвищенню довіри до судової влади;
- електронні послуги покращують доступ до судових документів та рішень, полегшуючи громадянам отримання необхідної інформації без необхідності відвідувати суд.

3. Економія коштів:

- використання ІКТ допоможе зменшити витрати на паперові документи та адміністративні послуги. Електронна розсилка документів може заощадити значні ресурси.
- Дистанційні слухання та електронне спілкування зменшують необхідність фізичної присутності сторін.

4. Підвищення якості правосуддя:

- впровадження нових технологій стимулює інноваційний розвиток системи правосуддя, сприяє її модернізації та міжнародній конкурентоспроможності.

Таким чином, використання інформаційно-комунікаційних технологій в українській системі правосуддя має великий потенціал для підвищення ефективності, прозорості та доступності правосуддя. Однак, для досягнення цих цілей необхідно подолати низку викликів, включаючи забезпечення безпеки даних, модернізацію інфраструктури, підвищення ІТ-потенціалу персоналу, вдосконалення законодавства та нормативно-правових актів, а також підвищення довіри громадськості до електронних послуг. Вирішивши ці виклики, Україна зможе максимізувати переваги цифровізації правосуддя та досягти високих стандартів правосуддя.

Список використаних джерел

1. Палійчук А.В. Особливості функціонування судів в умовах дії правового режиму воєнного стану та післявоєнний судоустрій. Матеріали щорічної Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 20 березня 2024 р.) за загальною редакцією Л.Г. Комахи, Т.П. Паламарчук. Київський Національний університет імені Тараса Шевченка. Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби «Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба» С. 37-38

2. Результати роботи підсистеми відеоконференцзв'язку ЄСІТС з 2020 по 2023 рік – інформує ДП «ЦСС» URL:<https://court.gov.ua/press/news/1415894/> (дата звернення: 16.06.2024).

3. Цифровізація правосуддя та розвиток ЄСІТС – пріоритетні напрями. URL: <https://court.gov.ua/press/news/1619073/> (дата звернення: 16.06.2024)

Євгеній ПАНАСЕНКО,

доктор філософії, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету

Yevhenii PANASENKO,

PhD, senior lecturer of the Department of Public Management and Administration, Poltava State Agrarian
University

<https://orcid.org/0000-0002-7643-8194>

ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ У СФЕРІ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ МОВНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

INTERACTION OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE SPHERE OF FORMATION AND REALISATION OF STATE LANGUAGE POLICY IN UKRAINE

In this research, the issue of interaction between state authorities in the field of formation and implementation of the state language policy in Ukraine is highlighted. Subjects influencing the state language policy were analyzed, their role and functions in this area were revealed. It was found that they are responsible for various aspects of the language policy formation and implementation. The author divided these institutions into two groups: those that harmonize language relations in the society, and those that standardize the state language and approve it. The author singled out three components of the language policy: language legislation, language planning and popularization of the state language. It has been proven that all institutions cover all three components of the language policy and can interact successfully.

Keywords: interaction, public authorities, state language policy.

Серед питань міжсекторальної взаємодії у галузі державної служби України часто поза увагою залишається взаємодія органів державної влади у галузі державної мовної політики. У процесі творення цієї політики М. Бігарі виділяє такі суб'єкти: ВРУ (комітет з питань гуманітарної та інформаційної політики), Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство освіти і науки, колегіальні органи центрального рівня (ради, експертні ради, комісії тощо), відповідні структурні підрозділи обласних і районних державних адміністрацій. Зазначені інституції покликані урегульовувати мовні відносини і права громадян України, пов'язані із використанням мови [1, с. 56]. Дослідниця також не оминула увагою і суб'єкти управління, які покликані урегульовувати державну мову як систему і забезпечувати права на послугування державною мовою та водночас умови для її розвитку. Це Уповноважений із захисту державної мови, Інститут української мови НАН України, Інститут мовознавства ім. О.О. Потебні, Національна комісія з питань правопису при КМУ України, Координаційна рада з питань застосування української мови в усіх сферах суспільного життя України при Міністерстві культури й інформаційної політики [1, с. 56].

На нашу думку, суб'єкти управління в Україні, компетенцією яких є мовні відносини, є Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики, Міністерство культури та інформаційної політики, Міністерство освіти і науки України, і дуже значну функцію у цьому річчизі має Державна служба України з етнополітики та свободи совісті, про що не було зазначено у праці М. Бігарі.

Одним із предметів відання Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики є державна політика у сфері розвитку та використання державної мови та мов національних меншин в Україні [6], таким чином, це загальний і всеосяжний орган, який регулює всю сферу формування та реалізації державної мовної політики в Україні. Міністерство культури та інформаційної політики є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сферах культури, державної мовної політики, популяризації України у світі [4].

Основними завданнями Державної служби України з етнополітики та свободи совісті є реалізація державної політики у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав корінних народів і національних меншин в Україні, також внесення на розгляд Кабінету Міністрів України пропозицій щодо формування державної політики у сфері міжнаціональних відносин, релігії та захисту прав корінних народів і національних меншин в Україні [2]. Отже, цей орган закріплює права корінних народів і національних меншин, зокрема у сфері мовних прав.

Участь Міністерства освіти і науки України у процесі формування та реалізації державної мовної політики України є Закон України «Про освіту», ухваленого у вересні 2017 року, стаття 7 якого каже: «Мовою освітнього процесу в закладах освіти є державна мова. У класах (групах) з навчанням мовами національних меншин, які є офіційними мовами Європейського Союзу, гарантується право на використання мови відповідної національної меншини в освітньому процесі поряд з державною мовою» [7]. На численні невдоволення цим законом у контексті утисків прав національних меншин було прийнято Рішення КСУ, у якому йдеться: «Держава створила умови для повноцінної реалізації відповідних прав національних меншин, в тому числі корінних народів України, вивчати рідну мову, а також отримувати освіту державною мовою незалежно від походження, повноцінно реалізовувати визначені Конституцією України права. У такий спосіб забезпечується рівність кожної особи у реалізації вказаних прав незалежно від національності та мови спілкування» [3].

На нашу думку, суб'єкти управління в Україні, компетенцією яких є державна мова, її розвиток, стандартизація і право громадян на послугування нею, є Уповноважений із захисту державної мови, Національна комісія зі стандартів державної мови, Інститут української мови НАН України.

Завдання Уповноваженого – захист української мови як державної, захист права громадян України на отримання державною мовою інформації та послуг у сферах суспільного життя, визначених цим Законом, на всій території України і усунення перешкод та обмежень у користуванні державною мовою [8].

Діяльність Комісії має на меті утвердження і розвиток національної мови України, її логічну, послідовну, доцільну та науково обґрунтовану стандартизацію. Завданням Комісії є збереження та розвиток державної мови через встановлення стандартів державної мови і методів перевіряння рівня володіння державною мовою, необхідного для набуття громадянства чи зайняття визначених законами посад [5].

Отже, органи державної влади у сфері формування та реалізації державної мовної політики можна розділити на дві категорії: 1) органи влади, що регулюють мовні відносини; 2) органи влади, що стандартизують державну мову та утверджують її у суспільно-політичному просторі України. Якщо говорити про складники мовної політики, а це законодавство про мову, мовне планування і популяризація мови, то всі інституції взаємопов'язані і утворюють комплексну павутину, що зачіпає всі вищезазначені складові політики.

Список використаних джерел

1. Бігарі М. І. Механізми формування та реалізації державної мовної політики в Україні : дис. ... доктора філос. : 281. Харків, 2021. 225 с.
2. Державна служба України з етнополітики та свободи совісті. URL: <https://dessa.gov.ua/about/> (Дата звернення: 14.06.2024).
3. Конституційний Суд України. «Закон України «Про освіту» відповідає Конституції України», – Рішення КСУ. URL: <https://ccu.gov.ua/novyna/zakon-ukrayiny-pro-osvitu-vidpovidaye-konstytuciyi-ukrayiny-rishennya-ksu-0> (Дата звернення: 14.06.2024).
4. Міністерство культури та інформаційної політики. URL: <https://mcip.gov.ua/pro-ministerstvo/> (Дата звернення: 14.06.2024).
5. Національна комісія зі стандартів державної мови. URL: <https://mova.gov.ua/nacionalna-komisiya-zi-standartiv-derzhavnoyi-movi/misiya-ta-strategiya> (Дата звернення: 14.06.2024).
6. Предмети відання Комітету Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики (відповідно до Постанови Верховної Ради України «Про перелік, кількісний склад і предмети відання комітетів Верховної Ради України» (№ 19-IX від 29.08.2019р.) URL: <https://kompkd.rada.gov.ua/uploads/documents/32652.pdf> (Дата звернення: 14.06.2024).
7. Про освіту : Закон України від 24.03.2024 р. № 38-39. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Дата звернення: 14.06.2024).
8. Уповноважений із захисту державної мови. URL: <https://mova-ombudsman.gov.ua/upovnovazhenij-iz-zahistu-derzhavnoyi-movi> (Дата звернення: 14.06.2024).

Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Oksana PARKHOMENKO-KUTSEVIL,

doctor of science in public administration, professor, head of the department of public administration and administration at Hryhoriy Skovoroda University in Pereyaslav

<https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

THEORETICAL PRINCIPLES OF USING ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE

The article substantiates the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of the public service of Ukraine justification of the use of artificial intelligence technologies in the personnel management system of the public service of Ukraine

The author considered options for the application of artificial intelligence in the main areas of personnel management of the public service system, in particular: recruitment of personnel of the public service system, personnel administration, adaptation of specialists, evaluation system of public employees, training system, professional development, development of personnel of the public service system, personnel stimulation system, prevention of employee burnout and dismissal, HR-branding of the public service system.

Keywords: public service, public employees, personnel management, artificial intelligence, digitalization, machine learning.

Технології штучного інтелекту є одним із найшвидше зростаючих та перспективних технологічних розробок останніх років. Впровадження штучного інтелекту надає безліч інструментів для розвитку, покращення та оптимізації процесів та дозволяє зменшити вплив людського чинника у багатьох сферах життєдіяльності соціуму.

Одним із перспективних напрямів застосування штучного інтелекту є управління розвитком персоналу органів публічної служби.

Розглянемо далі варіанти застосування штучного інтелекту в основних кадрових технологіях системи публічної служби:

1. Рекрутмент. по-перше, потрібно змінити системи відбору персоналу на публічну службу з урахуванням проведення не лише тестів на знання законодавства України, а також визначення здатності до діяльності в системі публічної служби, чесності майбутніх працівників, а також визначення їх здатності до постійного саморозвитку. Тоді штучний інтелект дозволяє автоматизувати пошук та попередню оцінку претендентів. Це вже реалізовано в деяких приватних закордонних компаніях у вигляді автоматичного аналізу первинних резюме претендентів на посади, проведення первинного телефонного інтерв'ю за заздалегідь затвердженими скриптами, оцінка результатів, у тому числі відеоінтерв'ю та багато іншого, зокрема, пошук кандидатів за кількома заданими первинними критеріями відбору. Проведення тестувань та визначення первинних здібностей, навичок та знань вже вирішує питання зменшення навантаження на відділ управління персоналом, крім того штучний інтелект дає об'єктивні результати щодо оцінювання заданих параметрів претендента. І після цього можна запрошувати претендента на співбесіду.

Водночас, система відбору персоналу на публічну службу має бути прозорою та відповідною функціям, які буде виконувати публічний службовець на своєму робочому місці. Крім того, етапи відбору мають обирати кандидата саме на конкретну функцію з конкретними посадовими обов'язками та знаннями, тому штучний інтелект зможе здійснювати такий індивідуальний відбір.

Переваги цифрових технологій очевидні: вони можуть працювати з величезними масивами даних, аналізувати їх, класифікувати, ранжувати, розподіляти за наперед визначеними критеріями, і все це за якісь секунди. Система штучного інтелекту у сфері HR може, наприклад, оцінювати різні демографічні параметри, досвід попередньої роботи претендента при безпосередньому аналізі даних одержаних ним

рекомендацій, відгуків в Інтернеті та іншої маси додаткової інформації, яку системі вдасться знайти. За результатами такого аналізу система дає прогноз, наскільки претендент задовольняє вимогам системи публічної служби і навіть наскільки ефективний він буде в тих чи інших умовах. Нерідкі ситуації, коли робот-рекрутер, наполегливо рекомендує керівництву органу державної влади спробувати того чи іншого претендента на іншій посаді, що найбільше підходить, на його думку.

2. Кадрове адміністрування. Даний аспект найбільш легко реалізується із запровадження аналітичних програм, які існують і в органах державної влади та місцевого самоврядування. Водночас, застосування штучного інтелекту надасть можливість ці функції перевести до автоматичних, тобто заповнення всіх даних про працівника, аналіз результатів його оцінювання, проходження підвищення кваліфікації, отримання премій чи навпаки догани за невиконану роботу. Таким чином, технологія штучного інтелекту буде не лише формувати дані на співробітника, а й аналізувати їх та визначати терміни проходження підвищення кваліфікації, оцінювання та наприклад ставити питання про майбутнє кар'єрне зростання співробітника.

3. Адаптація нових працівників. Цей аспект на даному етапі може бути реалізований у вигляді чат-ботів у месенджерах, які дозволяють не відволікати досвідчених співробітників від виконання своїх прямих обов'язків при первинному знайомстві нових працівників зі своїми обов'язками, що найчастіше викликають проблемні ситуації. Штучний інтелект тут може слугувати як навігатором по посадовим обов'язкам, основним операціям на робочому місці, здійснювати аналіз запитань, які ставить новий співробітник в чаті, наприклад досвідченому службовцю тощо. Це скорочує етап проходження адаптація молодого фахівця, зменшує навантаження на досвідчених службовців та керівника відділу (департаменту).

4. Система оцінювання фахівця. Важливий аспект діяльності публічного службовця, адже за результатами оцінювання службовець може отримати кар'єрне підвищення, премію, моральні заохочення тощо.

Виміряти якість роботи та оцінити співробітника вручну – складний та довгий процес, пов'язаний з людськими факторами, тобто з певною суб'єктивністю. Інструменти на базі штучного інтелекту роблять це досить швидко, та об'єктивно. Наприклад, система HR-аналітика допомагає автоматично виявити неформальних лідерів. Вона збирає поведінкову аналітику, проводить опитування колег, а програма формує звіт щодо результативності кожного спеціаліста та працівника. Ця інформація допомагає керівнику приймати обґрунтовані рішення щодо оцінки персоналу.

У цій галузі існують велике кількість способів перевірки знань персоналу, вмінь, навичок. Це чат-боти, які перевіряють знання у співробітників, оцінюючи їхній інтелект, проводячи спеціальні опитування у сфері діяльності. Проведення аналізу діяльності службовця протягом одного робочого дня, тижня та його результативність й ефективність. Водночас, це потребує розробки таких показників ефективності та результативності діяльності публічних службовців.

5. Система навчання, підвищення кваліфікації, розвиток персоналу системи публічної служби. Звичайно ніхто не замінить реального практичного працівника та професійного службовця, який може викладати засади розвитку та реалізації певних реформ, які він сам і здійснює. Однак, штучний інтелект може інтегрувати ці знання, їх збирати, аналізувати та формувати зрозумілий контент лекцій, практичних занять з урахуванням діяльності певного публічного службовця. Тобто давати саме ті знання, які йому потрібні на даному робочому місці на цій посаді в органі державної влади та місцевого самоврядування.

Також за кордоном широко використовуються штучні симулятори, що дозволяють імітувати складні ситуації в процесі виконання трудових обов'язків.

6. Система стимулювання персоналу. Тут одним із варіантів є застосування так званого комп'ютерного зору, який дозволяє відстежувати як працює та переміщується службовець, скільки часу витрачає на свою діяльність та на перерви, аналізує чи вчасно фахівець виконує завдання, чи має службовець інноваційний підхід до виконання завдань тощо. Після аналізу зібраної інформації штучний інтелект видає рекомендації щодо оптимізації як учасників робочих груп, так і щодо оплаті їхньої праці.

7. Запобігання вигоранню та звільненню співробітників. У цій галузі існують спеціалізовані програми, які допомагають стежити за ступенем стресу працівників, запобігати вигорання та зменшити плинність кадрів. Система виявляє тривожні ситуації, такі як зменшення активності протягом довгострокового проміжку часу. Платформа формує звіт із критеріями вигорання працівників та причинами їх незадоволеності роботою. Працівникам даються поради, як виправити

ситуацію до того, як людина напише заяву про звільнення. На вирішення цієї проблеми спрямовано систему розпізнавання мови, існують спеціальні голосові боти. При телефонному опитуванні бот фіксує особливості голоси, проаналізує дані та готує звіт про вигоряння, запропонує рекомендації щодо утримання кваліфікованих спеціалістів.

8. HR-брендинг системи публічної служби. Штучний інтелект дозволяє автоматично відстежувати появу всіх видів відгуків в інтернет-просторі та своєчасно реагувати за заданими алгоритмами. Тут очевидна перевага за обсягом та швидкістю роботи на користь штучного інтелекту в порівнянні з роботою людини. Крім того, на сьогодні виникла потреба у формуванні HR-брендинг системи публічної служби HR-брендинг системи публічної служби, що вимагає не тільки запровадження інноваційних технологій, а й зміни законодавства.

Проведені дослідження щодо впровадження та використання штучного інтелекту в HR-процесах дозволяють обґрунтувати перспективність застосування даних технологій в управлінні.

Використання штучного інтелекту в системі управління персоналом публічної служби має як позитивні, так і негативні наслідки. Взаємодоповнюючої взаємодії людини та «машини» можна досягти за рахунок коректної постановки управлінських завдань та підбору відповідних їм технологічних можливостей. Важливо знайти баланс між автоматизацією із застосуванням штучного інтелекту та ручним управлінням процесами, а також мінімізувати негативний вплив нових технологій на соціальну стійкість суспільства.

Олександр ПАСІЧНИК,

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

Oleksandr PASICHNYK,

master's 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 Ларіна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПОНЯТІЙНЕ ПОЛЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА

CONCEPTUAL FIELD OF STUDY OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Transformational leadership is a crucial concept in modern management, focusing on changing and developing organizational cultures to enhance productivity and innovation. Key components include charisma, which attracts and motivates others; inspiration, which fosters high expectations and emotional engagement; individualized consideration, which attends to each team member's needs; and intellectual stimulation, which encourages creativity and critical thinking. Practical applications in education and business demonstrate its effectiveness in driving high performance and satisfaction. Transformational leadership is a powerful tool for achieving significant results and fostering personal and organizational growth.

Keywords: *Transformational leadership, charisma, inspiration, individualized consideration, intellectual stimulation, organizational culture, productivity, innovation, management.*

Трансформаційне лідерство є однією з найбільш обговорюваних та впливових концепцій у сфері управління та організаційного розвитку. Воно передбачає, що лідери можуть надихати та мотивувати своїх послідовників перевершувати власні інтереси заради досягнення спільних цілей. Ця концепція значно відрізняється від традиційного, транзакційного підходу до лідерства, де взаємини між лідером і послідовниками будуються на основі обміну: винагороди за продуктивність і виконання завдань.

Актуальність вивчення трансформаційного лідерства зумовлена сучасними викликами, що постають перед організаціями у глобалізованому та швидкозмінному світі. В умовах підвищеної конкуренції, швидкого технологічного прогресу та змін у робочих умовах, організації потребують лідерів, які можуть не лише управляти ресурсами, але й надихати людей на інновації та творчий підхід до роботи. Трансформаційне лідерство здатне забезпечити такі умови, сприяючи зростанню продуктивності, задоволеності роботою та зниженню плинності кадрів.

Метою даного дослідження є визначення понятійного поля крізь призму західних дослідників, визначення концепції трансформаційного лідерства, аналіз його наукової обґрунтованості та практичної ефективності, а також критичне оцінювання потенційних обмежень цієї концепції, що формує загальне тло дифініції – трансформаційного лідерства

Завданням дослідження є аналіз досліджень: Для досягнення мети дослідження будуть використані наукові статті, монографії, а також емпіричні дослідження, які висвітлюють різні аспекти трансформаційного лідерства. Особливу увагу буде приділено роботам таких авторів, як Басс [2,3,4,5], Аволіо [1], Юнг та Вебер [13], а також критичним оцінкам, запропонованим Брайман [8], та Юкл [11,12].

Виклад основного матеріалу. Визначення та основні характеристики. Трансформаційне лідерство, вперше запропоноване Джеймсом МакГрегором Бернсом у 1978 році, передбачає, що лідери можуть змінювати своїх послідовників, сприяючи їхньому особистому та професійному розвитку, надихаючи на спільні зусилля та залучаючи до процесу прийняття рішень. Основні характеристики трансформаційного лідерства включають:

– Інтелектуальна стимуляція: Лідери заохочують креативність і інновації, стимулюючи послідовників до нових підходів у вирішенні проблем.

- Індивідуалізований підхід: Лідери враховують індивідуальні потреби та можливості своїх послідовників, надаючи їм підтримку та наставництво.
- Натхнення: Лідери надихають своїх послідовників на досягнення високих цілей та надають чітке бачення майбутнього.
- Ідеалізований вплив: Лідери демонструють високу етику та моральні стандарти, служачи прикладом для наслідування.

Одним із ключових інструментів для вимірювання трансформаційного лідерства є багаторівнева модель лідерства (Multifactor leadership questionnaire) (MLQ), розроблена Бассом та його колегами [1]. Ця модель включає в себе кілька шкал, що дозволяють оцінити різні аспекти трансформаційної поведінки лідера. Однак, як зазначає Юкл [13], та інші критики, валідність та надійність цього інструменту можуть викликати сумніви через суб'єктивні упередження та відсутність чіткої концептуальної межі між трансформаційним та іншими типами лідерства.

Концепція трансформаційного лідерства популярна як у дослідженнях менеджменту, так і в практиці менеджменту [2,9]. Наукові дослідження постійно зростають, і все більше бізнес-шкіл і консалтингових фірм пропонують курси та тренінги з цієї концепції. У своїй найосновнішій формі трансформаційне лідерство стосується узгодження цілей між лідером і керівником на благо організації. Це чеснота трансформаційного лідера – встановити це узгодження за допомогою, наприклад, харизми, натхнення, індивідуальної уваги та інтелектуальної стимуляції [3]. Термін «трансформаційний» застосовується в першу чергу до послідовників, які переходять від ситуації, коли вони переслідували приватні цілі, до ситуації, в якій вони переслідують цілі організації. По-друге, це стосується організації як цілого, яке перетворюється в результаті цієї зміни в рівні мотивації та спрямованості її учасників. Трансформація зрештою призводить до вищих моральних стандартів у Бернса, кращих фінансових результатів у попередніх роботах Басса [2] та кращих фінансових результатів і вищих моральних стандартів у пізніших роботах Басса [7].

Емпіричні дослідження. Багато досліджень підтверджують позитивний вплив трансформаційного лідерства на організаційні результати. Зокрема, Аволіо, та Вебер [13] зазначають, що трансформаційні лідери сприяють підвищенню продуктивності, задоволеності працівників та зниженню плинності кадрів. Ці дослідження демонструють, що лідери, які застосовують трансформаційний стиль управління, здатні створити позитивну організаційну культуру та стимулювати високі результати. Однак, критики стверджують, що такі дослідження можуть не враховувати всі можливі змінні, які впливають на ці результати. Зокрема, Брайман зазначає, що деякі емпіричні дослідження можуть бути упередженими через суб'єктивність оцінок. Крім того, питання щодо причинно-наслідкового зв'язку також залишається відкритим: чи дійсно трансформаційне лідерство сприяє покращенню результатів, чи, можливо, успішні організації просто частіше мають лідерів, які проявляють трансформаційні якості. [8].

Наукова обґрунтованість трансформаційного лідерства є однією з ключових тем для подальших досліджень. Важливо розробити більш надійні та валідні інструменти для вимірювання трансформаційного лідерства, які б враховували можливі упередження та забезпечували точніші оцінки. Крім того, необхідно досліджувати вплив різних контекстуальних факторів на ефективність трансформаційного лідерства, таких як організаційна культура, структура та зовнішнє середовище.

Подальші дослідження також повинні зосередитися на вивченні практичної ефективності трансформаційного лідерства в різних організаційних контекстах. Це включає дослідження впливу цього стилю управління на різні аспекти організаційної діяльності, такі як інноваційність, адаптивність до змін та стійкість до криз. Крім того, варто вивчати, як трансформаційне лідерство впливає на різні групи працівників, зокрема, на представників різних поколінь, культур та професійних сфер.

Висновки. Трансформаційне лідерство є впливовою концепцією, яка пропонує новий підхід до управління, заснований на натхненні, мотивації та індивідуальному підході до працівників. Хоча багато досліджень підтверджують його позитивний вплив на організаційні результати, критичні оцінки та наукові виклики вимагають подальшого вивчення та розвитку цієї концепції. Для досягнення більш глибокого розуміння трансформаційного лідерства необхідно розробляти більш надійні інструменти вимірювання, враховувати контексти, та проводити емпіричні дослідження в різних організаційних умовах.

Список використаних джерел

1. Avolio, B.J., Bass, B.M. and Jung, D.I. (1999) Re-Examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
2. Bass, B. M. 1985a. *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
3. Bass, B. M. 1985b. Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13: 26-40.
4. Bass, B. M. 1990. From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18: 19-31.
5. Bass, B. M. 1999. Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal for Work and Organizational Psychology*, 8: 9-32.
7. Bass, B. M. & Steidlmeier, P. 1999. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10: 181-217.
8. Bryman, A. 1992. *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.
9. Burns, J. M. 1978. *Leadership*. New York: Harper & Row.
10. *Academy of Management Learning & Education*, 4: 75-91.
11. Yukl, G. A. 1989. Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15: 251-289.
12. Yukl, G. A. 1999. 'An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories', *Leadership Quarterly*, 10: 285-305.
13. Weber, M. 1978. *Economy and society: An outline of interpretive sociology*, ed. G. Roth, G. and Wittich, C. Berkeley: University of California Press.

Ніна ПЕТРАШКО,

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

Nina PETRASHKO,

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

<https://orcid.org/0009-0002-7665-3027>

*Науковий керівник: **Анатолій Рачинський**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF STRATEGIC PLANNING OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT

The importance of strategic planning for the development of the territorial community is analyzed. The author draws attention to the advantages of strategic planning, analyzes that the strategic planning of the development of the community is sustainable and that unites the community to its goals. Emphasizes that strategic territorial planning provides conditions for community access to loan resources and grants. The author draws attention to the fact that strategic planning consists of stages, and its success depends on the consistent implementation of each stage.

The author emphasized the need to implement measures aimed at improving strategic planning at the local level.

Keywords: *strategic planning, territorial communities, stages of strategic planning, community development.*

Стратегічне планування розвитку громади – це робота групи, до складу якої входять представники основних верств територіальної громади, над визначенням:

- майбутнього образу (бачення) громади, яким його хоче бачити сама територіальна громада;
- головних (стратегічних) цілей, досягнення яких забезпечить набуття громадою визначеного громадою образу;
- планів дій, тобто логічних послідовних заходів, спрямованих на досягнення цих цілей з використанням спеціальних процедур.

В радянські часи планування базувалося зазвичай на принципі «від досягнуто», тобто «від минулого». Стратегічне ж планування розвитку громади зараз – є плануванням «до майбутнього». Таке планування, на мою думку, має певні переваги. По-перше, воно є стійкішим, бо ж за умови дотримання методики, можна уникнути певної залежності від зміни управлінських команд. При наявності стратегічного планування розвитку громади можна використовувати вже наявні ресурси з конкретною ціллю, щоб забезпечити використання таких ресурсів з користю. Важливим аспектом є і те, що за умови наявності такого планування працівники виконавчих органів місцевої ради мають відійти від мислення по шаблону, а прийти до новаторських підходів, адже наявність стратегії стимулює створення нових ідей для реалізації майбутньої моделі територіальної громади.

Варто відмітити і той факт, що стратегічне планування територіальної громади посилює згуртованість громади навколо її цілей розвитку та забезпечує умови для доступу громади до позичкових ресурсів та грантів.

В Україні впродовж останніх 5-7 років накопичено певний досвід у сфері стратегічного планування розвитку територіальних громад. Починаючи з 2015-16 років, коли утворились перші об'єднані територіальні громади, окремі з них підготували та затвердили власні стратегії розвитку, виходячи з наявного правового регулювання для розробки регіональних стратегій розвитку, досвіду регіонального стратегічного планування та методичної допомоги з боку різноманітних програм і проектів міжнародної технічної допомоги. Разом з тим, із прийняттям у 2022 році змін до Закону України «Про засади державної регіональної політики» в Україні з'являється чітка система

трирівневого стратегічного планування (держава-регіон-грумада), якими передбачено розробку для всіх територіальних громад власних стратегій розвитку.

З цією метою, а також для впорядкування всіх методичних підходів Мінрегіоном спільно з експертами у сфері регіонального розвитку наприкінці 2022 року прийнято Наказ № 265 від 21.12.22 р. «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад» [1], [2].

За друге півріччя 2023 року загальна кількість територіальних громад, які охоплені процесом стратегічного планування, збільшилась з 1283 до 1314 громад (до 91%). Про це свідчать дані моніторингу стану розроблення та затвердження стратегічних документів, проведеного Міністерством відновлення [3].

«Визначити стратегічні цілі, розробити план заходів, скласти перелік ключових проєктів, показників й інструментів моніторингу, спираючись на сучасні методики – все це є непростим, але вкрай важливим завданням. І той факт, що більшість громад розробляють або вже затвердили свої стратегії, свідчить про їхню стійкість та спроможність до відновлення», – зазначила заступниця Міністра розвитку громад територій та інфраструктури України Олександра Азархіна [3].

В основі успішного стратегічного планування територіальної громади насамперед є поетапність заходів, які необхідні для розроблення плану, а також сама реалізація цих етапів. Виділяють наступні етапи стратегічного планування територіальної громади:

- 1) підготовчий (організація роботи зі стратегічного планування);
- 2) формування стратегічних напрямів;
- 3) розробка стратегічних та оперативних цілей;
- 4) громадське обговорення та ухвалення стратегії;
- 5) розробка плану реалізації стратегії розвитку громади [4].

Таким чином, варто зазначити, що Міністерство розвитку громад територій та інфраструктури України реалізує низку заходів, покликаних покращити стратегічне планування на місцевому рівні. Зокрема, зміни в планувальних документах задля мінімізації їх дублювання, розробка геоінформаційної системи регіонального розвитку, оновлення методичних рекомендацій щодо розробки, затвердження, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій розвитку. Левову частку в підготовці стратегічних документів відіграє співпраця з міжнародними партнерами, агенціями регіонального розвитку, громадськими організаціями тощо. Наразі, за останніми даними, в Україні налічується близько 850 організацій, які надають підтримку територіальним громадам у розробці власних стратегій розвитку.

Список використаних джерел

1. Інститут громадянського суспільства. Стратегічне планування розвитку територій. URL: <https://www.csi.org.ua/projects/strategichne-planuvannya-v-ukrayini>.

2. Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 № 265 «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text>.

3. Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України Офіційний сайт. URL: <https://mtu.gov.ua/news/35390.html>.

4. Методичні рекомендації щодо стратегічного планування в громадах. URL: <https://www.hromady.org>.

Дмитро ПЕТРИНСЬКИЙ,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

Dmytro PETRYNSKYI,

graduate student of the Department of Management and Administration of the Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0003-6458-3604>

Науковий керівник: **Марина Дітковська**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

АГРАРНИЙ СЕКТОР УКРАЇНИ ЯК ОБ'ЄКТ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ

AGRICULTURAL SECTOR OF UKRAINE AS AN OBJECT OF STATE REGULATION

It is substantiated that the state regulation of the agrarian sector is a set of purposeful forms, tools and methods of influence of state administration bodies and entities authorized by the state to implement an effective state policy in the agrarian sector in order to ensure its sustainable development and adaptation to constantly changing conditions. That is, the main role of the state is to create a favorable environment for the formation and sustainable reproduction of effective business entities in the country's agrarian sector with the help of scientifically based forms, tools and methods of influence. It has been proven that the directions of agrarian policy and the magnitude of the influence of state measures on them are determined by the scale of socio-economic problems in the country in a specific situation and at a certain time.

Keywords: agrarian policy, agrarian sector, state regulation, martial law.

Державне регулювання аграрного сектору України – важлива складова стратегічного управління країною взагалі. Адже практика підтверджує, що аграрний сектор (зокрема, в умовах воєнного стану) відноситься до тих сфер діяльності, де державне регулювання об'єктивно присутнє в набагато більшій мірі, ніж в інших видах економічної діяльності загалом. І це є логічним, так як питання організації виробництва й підтримки продовольчого забезпечення для окремої держави актуальні в усі часи (в т.ч. й в умовах воєнного стану). Від цього залежить не тільки життєздатність і самодостатність країни й суспільства, а й безліч найрізноманітніших напрямів людської діяльності.

Так, наприклад, практика сьогодення засвідчила, що, окрім стабільного забезпечення населення країни якісним, безпечним, доступним продовольством, аграрний сектор України, навіть в умовах воєнного стану, беззаперечно спроможний на вагомий внесок у вирішення проблем сталого розвитку, зокрема світової проблеми голоду (зокрема в країнах Північної Африки та Близького Сходу).

Абсолютно очевидним є той факт, що напрями аграрної політики і величина впливу на них державних заходів визначаються масштабом соціально-економічних проблем в країні в конкретній ситуації і в певний час.

Загалом, основною метою державного регулювання аграрного сектора економіки є коригування економіки і запобігання кризовим явищам для ефективного функціонування ринкового механізму, забезпечуючи рівноправну конкуренцію, доступ до ресурсів та ринків збуту аграрних товаровиробників. Проте, в умовах, що склалися в Україні, основним завданням державного регулювання економіки в цілому виступає максимальне її збереження і підтримка роботи діючих в умовах воєнного стану підприємств з метою забезпечення Перемоги.

Водночас, ніколи не можна забувати, що державне регулювання в умовах сучасних суспільних змін має відігравати роль «арбітра» у відносинах між державою та суб'єктами господарювання і населенням. Відповідно проблема пошуку оптимального поєднання державного регулювання та саморегулювання в умовах становлення ринкових відносин на практиці залишається однією з базових, у тому числі й для аграрного сектору України.

На наше переконання, державне регулювання аграрного сектору – сукупність цілеспрямованих форм, інструментів/засобів і методів впливу органів державного управління та уповноважених державою суб'єктів для реалізації дієвої державної політики в аграрному секторі з метою забезпечення його сталого розвитку й пристосування до умов, що постійно змінюються. Тобто

основна роль держави полягає в тому, щоб за допомогою науково обґрунтованих форм, інструментів/засобів і методів впливу створити сприятливе середовище для формування та сталого відтворення ефективних суб'єктів господарювання в аграрному секторі країни.

У даному контексті доцільно звернутися до структури Спільної аграрної політики (САП) Європейського Союзу (далі – ЄС), адже європейське державне регулювання сільського виробництва утворило комплексну систему єдиних пріоритетів і взаємодоповнюючих фінансових інструментів. Так, до її структури входять: регулювання сільськогосподарського ринку (регулювання цін, квоти на виробництво, регулювання експорту та імпорту); пряма підтримка фермерів; розвиток сільських територій (соціальні пільги, модернізація ферм, заохочення туризму тощо) [1, С. 97].

При цьому до напрямів такого регулювання, які окреслені в новій САП (спільна аграрна політика), включають три виміри – екологічний, економічний і соціальний. До інструментів державного регулювання в цій сфері віднесено інвестування, забезпечення використання інноваційних механізмів у виробництві, науково-технічні дослідження та широкий спектр засобів, пов'язаних із екологізацією сільського виробництва [2, С. 180].

Водночас важливо усвідомлювати той факт, що розгортання повномасштабної російської агресії на території України створили не лише нові загрози, але й нові умови та можливості для функціонування економіки країни загалом, і аграрного сектору зокрема. У результаті на ринку з'являються нові потреби, серед яких: забезпечення продуктами харчування Збройних Сил України; зміна структури споживання в період воєнного часу; збільшення попиту в західних регіонах країни внаслідок внутрішньої міграції населення та його зменшення на окупованих чи прифронтових територіях тощо.

З огляду на це, першочерговим завданням державної аграрної державної політики в Україні залишається відновлення аграрного виробництва на деокупованих територіях, що продиктовано потребою якнайшвидшого забезпечення продовольчих потреб населення, можливостей самозайнятості, отже – створення умов для повернення людей до громад, у яких відновлено базову безпеку [3].

Все це відкриває нові можливості для аграрних виробників та потребує, у свою чергу, розробки та впровадження інноваційних методів та інструментів державного регулювання/підтримки даної сфери як на сучасному етапі, так і в умовах повоєнного відновлення та зростання [4].

Отже, забезпечення результативного та ефективного державного регулювання аграрного сектору України залишається надзвичайно важливим. Адже, відновлення аграрного сектора на сучасних засадах відіграє роль каталізатора для активізації розвитку і суміжних секторів економіки. Відповідно за належної державної підтримки та розвинутих стратегій, аграрний сектор продовжуватиме виступати як ключовий двигун економічного зростання та забезпечення стійкості та процвітання для України. При цьому виникає потреба формування нової повоєнної моделі розвитку аграрного сектора зі збалансуванням його економічних та екологічних компонентів, що відповідатиме цілям сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Надвиничний С. А. Економічний розвиток аграрної сфери України : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.03. Миколаїв, 2019. 515 с.
2. Несененко П.П. Механізми державного регулювання аграрної сфери України. *Вісник НУВГП*. 2022. Вип. 2 (98). С. 178–191.
3. Аграрний сектор України у 2023 році: складові стійкості, проблеми та перспективні завдання. НІСД. 2024. <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/ahrarynyy-sektor-ukrayiny-u-2023-rotsi-skladovi-stiykosti-problemy-ta>
4. Белкін І. Аграрний сектор в умовах війни: проблеми та перспективи розвитку. *Наукові перспективи*. 2024. №4(46). С. 484–498.

Дмитро ПИЗЮК,

аспірант відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

Dmytro PYZIUK,

PhD student at the Department of Public Administration and Administrative Law, V.M. Koretskyi Institute of State and Law, National Academy of Sciences of Ukraine

Науковий керівник: **Ярослав Жовнірчик**, доктор наук з державного управління, професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України

ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ В ОРГАНАХ ВЛАДИ

THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES ON THE FORMATION OF ORGANISATIONAL CULTURE IN PUBLIC AUTHORITIES

The paper examines the significance and multifaceted impact of digitalisation on public administration. Digital technologies are significantly changing approaches to management and interaction in government, facilitating the automation of routine processes, increasing productivity, efficiency and quality of decision-making. Information systems provide storage and access to large volumes of data, increasing transparency and strengthening public trust. Digital platforms and communication tools facilitate effective interaction, knowledge sharing, and employee motivation. The introduction of innovations such as big data analysis and artificial intelligence enables authorities to respond quickly to challenges. Cybersecurity and the development of digital literacy of employees are critical to the successful implementation of digital transformation, which will create a modern and efficient public administration system.

Keywords: *authorities, digital technologies, digitalisation, organisational culture.*

Вплив цифрових технологій на формування організаційної культури в органах влади є надзвичайно значущим та багатограним, відображаючи сучасні тенденції розвитку державного управління в умовах глобалізації та цифровізації суспільства. Організаційна культура в органах влади визначає не лише внутрішню атмосферу та норми поведінки співробітників, але й впливає на ефективність, прозорість та підзвітність управлінських процесів.

Цифрові технології кардинально змінюють підходи до управління та взаємодії всередині організацій, створюючи нові можливості для підвищення продуктивності, оперативності та якості прийняття рішень. Однією з ключових змін, спричинених цифровізацією, є автоматизація рутинних процесів, що дозволяє скоротити час та ресурси, необхідні для виконання стандартних адміністративних завдань. Це, в свою чергу, зменшує бюрократичне навантаження на працівників та сприяє зосередженню їхньої уваги на стратегічних завданнях, підвищуючи загальну ефективність організації [1].

Інформаційні системи, зокрема електронні документообіги, реєстри та бази даних, забезпечують збереження та оперативний доступ до великих обсягів інформації, що є необхідним для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Впровадження таких систем сприяє підвищенню прозорості діяльності органів влади, оскільки забезпечує відкритий доступ до інформації для громадян та дозволяє здійснювати контроль за виконанням державних програм та проєктів. Це створює умови для зміцнення довіри населення до державних інституцій, що є важливим елементом стабільної організаційної культури.

Цифрові технології також сприяють розвитку нових форм комунікації та співпраці між працівниками органів влади, що позитивно впливає на формування організаційної культури. Використання корпоративних соціальних мереж, онлайн-платформ для спільної роботи, відеоконференцій та інших інструментів дистанційної комунікації дозволяє забезпечити ефективну взаємодію незалежно від географічного розташування співробітників. Це сприяє формуванню команди, покращує обмін знаннями та досвідом, підвищує рівень залученості та мотивації працівників [2].

Впровадження цифрових технологій також сприяє формуванню культури інновацій у органах влади, що є необхідною умовою для адаптації до швидкоплинних змін у зовнішньому середовищі. Інформаційні технології дозволяють запроваджувати нові методи управління, такі як аналіз великих даних, машинне навчання, штучний інтелект, що сприяє підвищенню точності прогнозування та прийняття управлінських рішень. Це дозволяє органам влади більш оперативно реагувати на виклики та загрози, розробляти ефективні стратегії та програми розвитку.

Однією з важливих складових цифровізації є забезпечення кібербезпеки, що стає критично важливим завданням для органів влади в умовах зростання кіберзагроз. Впровадження сучасних технологій захисту інформації, систем шифрування, моніторингу та запобігання несанкціонованому доступу сприяє збереженню конфіденційності даних та захисту інформаційних ресурсів. Це є важливим елементом формування довіри до цифрових технологій серед працівників та населення, що в свою чергу впливає на зміцнення організаційної культури [3].

Цифрові технології також впливають на розвиток професійних компетенцій працівників органів влади, що є важливою складовою організаційної культури. Постійне навчання та підвищення кваліфікації у сфері інформаційних технологій стає необхідною умовою для ефективної роботи у цифровому середовищі. Розвиток цифрової грамотності працівників сприяє більш ефективному використанню сучасних технологій, підвищенню їхньої продуктивності та адаптивності до змін.

Таким чином, цифрові технології відіграють ключову роль у формуванні та удосконаленні організаційної культури в органах влади, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості, підзвітності та інноваційності управлінських процесів. Водночас, для успішної реалізації цифрових трансформацій необхідно забезпечити відповідні законодавчі та організаційні умови, розвиток кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності працівників. Це дозволить створити сучасну, ефективну та інноваційну систему державного управління, що відповідає вимогам та викликам сучасного світу.

Список використаних джерел

1. Aican, F. (2013). Political and Cultural Issues in Digital Public Administration. In E. Halpin, D. Griffin, C. Rankin, L. Dissanayake, & N. Mahtab (Eds.), *Digital Public Administration and E-Government in Developing Nations: Policy and Practice* (pp. 43-73). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-3691-0.ch003>
2. Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10, 396-401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
3. Emina, K. (2020). Public Administration and Ethics in Digital Era. *Pinisi Discretion Review*, 3(2), 243-260. <https://doi.org/10.26858/pdr.v1i1.13760>

Галина ПОДОЛЯН,

доцент кафедри етики, естетики та культурології філософського факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Halyna PODOLIAN,

Associate Professor of the Department of Ethics, Aesthetics and Cultural Studies, Faculty of Philosophy Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-5377-5366>

СУЧАСНІ ОРІЄНТИРИ СУСПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ

MODERN GUIDELINES OF SOCIAL ACTIVITY IN UKRAINE

The article is devoted to the comprehension of modern models of social activity in Ukraine in the educational training of students, including in the field of public service. The ideas of the work of American journalist S. Junger 'The Tribe' are analysed as an example of focusing on the importance of common values that can serve as a basis for unity in difficult situations of various crises, cataclysms and social disasters. The author emphasises the role of common values for Ukrainian society and the state in times of war and the potential for their application at different levels of social interaction through the activities of civil society and civil servants as drivers of social change. The importance of the deep moral meanings of human existence and interaction in the situation of complex challenges in Ukrainian society is highlighted.

Keywords: *community life, community values, society, social activity.*

У ситуації карколомних, почасти катастрофічних змін, яких зараз зазнає все наше суспільство й держава, особливого значення набуває діяльність держслужбовців, покликаних забезпечувати «практичну реалізацію функцій держави, компетенції державних органів»[1] і, відповідно, вимоги до їх підготовки. Звісно, на розвиток цих навичок спрямований весь навчальний процес, і це цілий комплекс елементів, що діють системно. І над цим варто працювати, особливо в сучасних умовах, залучаючи найрізноманітніші засоби, що допомагатимуть розвивати критичне мислення, світоглядні орієнтири, науковий дискурс студентської молоді.

Усвідомлення значимості об'єднавчих взірців, спрямованих на формування / відновлення соціотворчих основ буття на різних рівнях громадської, професійної чи суспільної діяльності сприятиме розвитку не тільки професійних, комунікативних здібностей майбутніх спеціалістів, а й підсилуватиме розуміння необхідності практичного застосування таких орієнтацій у людей, які свою професійну діяльність збираються присвятити державній службі.

У цьому зв'язку евристичними бачаться ідеї роботи, запропонованої для обговорення на одному з днів цьогорічної Літньої наукової школи, що відбулася в ННІ ПУДС у червні. Йдеться про твір сучасного американського журналіста С. Юнгера «Плем'я», який в серії коротких нарисів осмислює важливість використання переваг інтеграції і вироблених на цій основі орієнтирів і цінностей спільнотного життя, адаптації й розуміння його природи через заглиблення в тематику повернення до мирного життя й адаптації в суспільстві військовослужбовців, сучасні проблеми кризи соціальних цінностей у західному суспільстві.

Це надзвичайно важливий ракурс для українського сьогодення в умовах жорстокої війни й багатогранних викликів і потреб збереження держави, підтримки бійців на фронті, адекватного викликам і вимогам воєнного часу функціонування різноманітних соціальних зв'язків, комунікацій громадськості і всіх соціальних інституцій, що забезпечують існування суспільства. Увага до значимості соціальних аспектів сягає самих основ діяльності держслужбовців.

Хоча, звісно, формування чи усвідомлення цих глибинних смислів навряд чи можна задати й визначити тільки професійною діяльністю. Але працювати й в цьому напрямі варто. Адже актуальність цієї розвідки для сучасних українських реалій в тому, що автор показує переваги спільнотної єдності, які можуть з'являтися в короткі періоди загрозливої небезпеки під час воєн, терактів і ін. проявів екзистенційних загроз. Цінність таких часів і вироблених форм інтеграції пов'язана із потенційними можливостями впровадження й практикування орієнтирів спільнотного життя на різних рівнях функціонування суспільства, які можуть стимулювати, очолювати чи підтримувати, в тому числі, й працівники державної служби.

Використання прийому порівняння суспільного життя індіанців і білих поселенців Америки дозволяє С. Юнгеру демонструвати переваги спільнотного життя, що склалися органічно в життєвій практиці й не потребують додаткових штучних засобів для переконання чи нав'язування: рівноправ'я, що стосується всіх, свобода вибору життя, переваги навичок полювання й військової майстерності, відданість і хоробрість як вищі чесноти, що формують усвідомлення святості обов'язку збереження племені.

Акцент на значимості соціальних орієнтирів у С. Юнгера тісно пов'язаний із моральним підґрунтям, яке є основою людського життя. Аналізуючи складні проблеми повернення військовослужбовців до мирного життя й усталених символів роз'єднаності суспільства, автор наводить тезу Р. Єгуди, яка допомагає адаптації ветеранів до мирного життя, про значимість людської єдності: «Якщо ви хочете зробити суспільство дієвим, то не робите постійний наголос на відмінностях, натомість акцентуйте на нашій спільній людяності»[2, с. 92]. Такий акцент виводить можливість осмислення цінності спільнотної єдності на принципово новий, вищий рівень, оскільки зачіпає самі підвалини людської співпраці й інтеграції. Для нашого суспільства у цьому плані розгортається цілий комплекс можливостей і проблем, з якими варто працювати різним соціальним інституціям і державним органам, щоб встояти й перемогти, і мати змогу адаптувати військових до мирного життя і т.п.

Ідеї, що осмислюються С. Юнгером у вказаній роботі, актуалізують глибинні індивідуальні й соціальні сенси людського існування, виражені авторською формулою: «Діяти в дусі племені – це просто означає бути готовим піти на суттєві жертви заради своєї громади – вашого району, місця роботи чи всієї країни»[2, с. 94]. Попри, здавалось би, пафос тут проступає життєва правда, що увиразнюється дуже часто в складні моменти історії. І прояви такого сподвижництва можна бачити зараз серед багатьох українських патріотів і небайдужих, хто захищає країну, здатен критично мислити, дбає про здорову атмосферу суспільного життя в нашій країні на дальші роки розвитку, працює заради зміцнення економіки держави й її майбутнього розквіту.

Список використаних джерел

1. https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D1%80%D0%B6%D0%B0%D0%B2%D0%BD%D0%B0_%D1%81%D0%BB%D1%83%D0%B6%D0%B1%D0%B0_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%96
2. Себастьян Юнгер. Плем'я. Про повернення з війни і належність до спільноти / Переклала з англійської Ольга Корнюшина. – Київ: «Наш формат», 2023. 118 С.

Олексій ПОЛИЩУК,

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

Oleksii POLISHCHUK,

PhD student at the V.M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine

Науковий керівник: **Ярослав Жовнірчик**, доктор наук з державного управління, професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України

ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ УДОСКОНАЛЕННЯ СОЦІАЛЬНО-ПРАВОВОГО ЗАХИСТУ ДІТЕЙ ТА МОЛОДІ В УКРАЇНІ

INFORMATION TECHNOLOGIES AS A TOOL FOR IMPROVING SOCIAL AND LEGAL PROTECTION OF CHILDREN AND YOUTH IN UKRAINE

The paper analyses the role of digital technologies in increasing the efficiency, transparency and accountability of state bodies in the field of social protection. The paper describes monitoring and record-keeping systems that allow for a prompt response to child rights violations and ensure access to social services. The introduction of e-government simplifies routine processes and reduces administrative burden. Opportunities for communication through online platforms, social networks and mobile applications are considered to increase public engagement. Particular attention is paid to ensuring the rights of children under martial law and the use of analytical research for forecasting. The importance of cybersecurity for the protection of personal data is emphasised. The conclusion emphasises the importance of information technologies for improving the social and legal protection of children and youth in Ukraine, provided that appropriate legislative and organisational measures are implemented.

Keywords: children, information technology, social and legal protection, Ukraine, youth.

Інформаційні технології як інструмент удосконалення соціально-правового захисту дітей та молоді в Україні відіграють ключову роль у сучасному державному управлінні, забезпечуючи підвищення ефективності та прозорості управлінських процесів. Використання інформаційних технологій у цій сфері сприяє створенню інтегрованих систем моніторингу, обліку та контролю, що дозволяють оперативно виявляти та реагувати на порушення прав дитини, а також забезпечують доступ до необхідних соціальних послуг.

Сучасні інформаційні технології дозволяють значно підвищити ефективність діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, які відповідають за реалізацію політики соціально-правового захисту дітей та молоді. Впровадження електронного урядування у цій сфері забезпечує автоматизацію рутинних процесів, зменшуючи адміністративне навантаження на працівників соціальних служб та підвищуючи оперативність прийняття управлінських рішень. Інформаційні системи, зокрема електронні бази даних, реєстри та платформи, забезпечують збереження та обробку великих обсягів даних, що сприяє ефективному управлінню ресурсами та моніторингу стану соціального захисту дітей [1].

Цифрові технології надають нові можливості для комунікації між органами державної влади, громадськими організаціями та населенням. Використання онлайн-платформ для взаємодії з громадськістю дозволяє залучати широку аудиторію до обговорення актуальних питань та прийняття рішень, що підвищує рівень прозорості та підзвітності державних органів. Соціальні мережі, веб-сайти та мобільні додатки сприяють оперативному інформуванню населення про заходи державної політики у сфері соціально-правового захисту дітей та молоді, що підвищує рівень обізнаності та залученості громадян.

Окремо слід відзначити роль інформаційних технологій у забезпеченні доступу до соціальних послуг для дітей та молоді. Впровадження електронних сервісів, таких як онлайн-запис на прийом до соціальних служб, електронні кабінети отримувачів соціальних послуг, а також мобільні додатки для взаємодії з соціальними працівниками, дозволяє спростити процедуру отримання допомоги та зробити її більш зручною для користувачів [2].

Інформаційні технології також відіграють важливу роль у забезпеченні захисту прав дітей в умовах воєнного стану. Системи електронного обліку та моніторингу дозволяють оперативно виявляти випадки порушення прав дітей, забезпечувати їхню евакуацію та надання необхідної допомоги. Використання цифрових платформ для координації дій між різними органами влади та громадськими організаціями сприяє більш ефективному вирішенню кризових ситуацій та забезпеченню безпеки дітей.

Значний потенціал інформаційних технологій полягає також у можливості проведення аналітичних досліджень та прогнозування розвитку ситуації у сфері соціально-правового захисту дітей та молоді. Використання великих даних та аналітичних платформ дозволяє збирати, обробляти та аналізувати інформацію про стан соціального захисту, виявляти тенденції та проблемні зони, а також розробляти ефективні стратегії та програми для їх вирішення. Це сприяє більш обґрунтованому та цілеспрямованому прийняттю управлінських рішень на всіх рівнях державного управління [3].

Необхідно також підкреслити важливість забезпечення кібербезпеки в процесі цифровізації соціально-правового захисту дітей та молоді. Захист персональних даних, які обробляються в інформаційних системах, є критично важливим завданням, адже порушення конфіденційності може мати серйозні наслідки для безпеки дітей. Впровадження сучасних технологій шифрування, систем захисту від несанкціонованого доступу, а також регулярне проведення аудитів безпеки є необхідними заходами для забезпечення надійного захисту інформації.

Таким чином, інформаційні технології є потужним інструментом удосконалення соціально-правового захисту дітей та молоді в Україні, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності управлінських процесів, забезпеченню доступу до соціальних послуг, покращенню комунікації та забезпеченню захисту прав дітей. Водночас, ефективне використання цих технологій вимагає впровадження відповідних законодавчих та організаційних заходів, а також забезпечення кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності населення.

Список використаних джерел

1. Shepkova, K. (2023). State and Legal Policy of Ukraine in the Field of Protection of Children During Martial Law. *Baltic Journal of Legal and Social Sciences*, (3), 6-11. <https://doi.org/10.30525/2592-8813-2023-3-1>
2. Koval, I. (2023). Protection of the rights and legal interests of children during the war in Ukraine. *Visnik Nacional'nogo universitetu «Lvivska politehnika»*. Seria: Uridicni nauki. Volume 10, Number 2(38), 66-71. <https://doi.org/10.23939/law2023.38.066>
3. Yavor, O., Piddubna, V., & Ruban, O. (2023). Legal concerns regarding the protection of minors' personal data in compliance with national legislation and GDPR requirements. *Science Rise: Juridical Science*, 3(25), 23-34. <https://doi.org/10.15587/2523-4153.2023.286647>

Владиславе ПОЛЯКОВ,

аспірант Національного аерокосмічного університету ім. М. Є. Жуковського «Харківський авіаційний інститут»

Vladyslav POLYAKOV,

graduate student of the National Aerospace University named after M. E. Zhukovsky «Kharkiv Aviation Institute»

Науковий керівник: **Оксана Пархоменко-Куцєвіл**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В РАМКАХ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ ЕЛЕКТРОННОЇ ДЕРЖАВИ

FEATURES OF THE ACTIVITIES OF PUBLIC GOVERNMENT BODIES WITHIN THE DEVELOPMENT OF THE ELECTRONIC STATE SYSTEM

The study states that the electronic state is a system of certain public legal institutions that ensure the regulation of the provision of state and administrative services to the population in an online format. The electronic state has a number of beneficial features both for the population and for the state itself, as it includes a number of elements: information systems of the executive power; information systems of local self-government bodies; public access structure; access centers to public receptions; departmental and regional electronic service centers; websites of public authorities on the Internet; regional centers for the provision of administrative services. The author singles out the main principles, the purpose of which is to protect the rights and interests of citizens, national security, as well as the strengthening and development of other areas of social life.

Keywords: public administration, public power, public administration bodies, electronic government, electronic services.

Процес впровадження електронної держави в Україні має відбуватися в умовах форматування існуючої державної системи управління. Необхідне проведення модернізації державних органів. Цей процес повинен включати створення повноцінної електронної системи взаємодії органів державної та муніципальної влади з населенням.

По суті, електронна держава є системою певних публічно-правових інститутів, що забезпечують регулювання надання державних та адміністративних послуг населенню у форматі онлайн.

Необхідно, щоб архітектура електронної держави включала в себе інноваційні види пристроїв та точок доступу. Для цього, наприклад, можна передбачити голосовий інтерфейс. Оцінюючи ефективність застосування інноваційних пристроїв, необхідно, крім іншого, брати до уваги їх соціальну значимість – наприклад, слід забезпечити можливість доступу до них людей із інвалідністю, людей похилого віку, багатодітних сімей та ін. [1].

Архітектура електронної держави – це також технічний супровід державної інформації, інформації користувачів та третіх осіб [2]. В даний час відбувається формування реєстру інформаційних ресурсів із змістовними та формалізованими метаданими, тому важливо передбачити можливість гнучкої зміни організації, формування, публікації, зміни та архівування інформації залежно від реальних запитів та потреб користувачів.

Зазначимо, що централізація інформаційних ресурсів загального користування поєднується з їх донесенням до реальних користувачів. Важливо, щоб у архітектурі електронного уряду було передбачено послуги інформаційної безпеки та кібербезпеки. Необхідно безперервно аналізувати якість безпеки та розробляти систему комплексної безпеки.

Центральний механізм організації активності користувачів електронної держави – індивідуальний інформаційний простір. Він може існувати в різних формах – у формі особистого кабінету користувача, віртуального офісу компанії, у формі застосунку на смартфоні та ін. Важливо, щоб цей простір підтримував діяльність індивіда у всіх ролях, яких він виступає, звертаючись до електронної держави.

Архітектура електронної держави підтримує можливість відкриття користувачем доступу до частини відомостей особистого кабінету (віртуального офісу) для сервісів системи управління зв'язками з користувачами, зокрема для підготовки проактивних сповіщень та пропозицій користувачеві про нові пільги, які йому стають доступними та інших можливостях.

Управління розвитком архітектури електронної держави здійснюється на основі контролю відповідності проектних рішень та готових компонентів загальноприйнятим багаторівневим та багатоаспектним стандартам.

Архітектура електронної держави на інфраструктурному рівні спирається на можливості єдиної мережі передачі даних та національної системи центрів обробки даних для централізації програмних та інформаційних ресурсів, використання віртуалізації та інших технологій хмарних обчислень з метою зменшення питомих витрат електронного уряду та збільшення можливостей масштабування його систем.

Саме функціонування електронної держави дає можливість користуватись найпередовішими електронними технологіями населенню та швидко та якісно отримувати необхідні державні чи адміністративні послуги. Набір послуг, що надаються, в електронному вигляді формується заздалегідь з урахуванням можливостей надання таких послуг [3].

Електронна держава має низку вигідних рис як для населення, так і для самої держави, оскільки включає цілу низку елементів: інформаційні системи виконавчої влади; інформаційні системи органів місцевого самоврядування; структура загального доступу; центри доступу до громадських приймалень; відомчі та регіональні центри електронного обслуговування; сайти публічних органів влади у мережі Інтернет; регіональні центри надання адміністративних послуг.

Побудова електронної держави вимагає скоординованої роботи органів влади та інститутів громадянського суспільства. В іншому випадку можуть залишитися без уваги побажання громадян та їхня думка щодо функціонування органів влади в режимі онлайн та в умовах віддаленого доступу.

У майбутньому необхідно забезпечити відповідність електронної держави декільком принципам, мета яких – захист прав та інтересів громадян, національної безпеки, а також посилення та розвиток інших галузей соціального життя:

- необхідно забезпечити гнучку і своєчасну адаптацію до загроз інформаційній безпеці, вимог та очікувань громадян, реформування законодавства та технологій;
- необхідно сконцентруватися на реальних запитах населення, для виявлення яких проводяться соціальні опитування за допомогою електронних інструментів комунікації;
- необхідно застосовувати інноваційні методи співпраці з бізнесом та формувати прозорі механізми співпраці держави та бізнесу;
- слід брати до уваги особливості запитів та можливостей різних груп громадян і соціальних верств (насамперед це стосується соціально незахищених категорій громадян);
- необхідно збільшити обсяг надання державних та адміністративних послуг за допомогою мобільних телефонів, терміналів та інших телекомунікаційних засобів;
- важливо, щоб у кожній адміністративно-територіальній одиниці були свої центри надання послуг в електронному форматі. Необхідно розробити їх електронну загальнодержавну картку;
- слід виробляти сучасну культуру електронного уряду, до якої входить інформаційна та правова культура громадян, а також управлінська культура посадових осіб, які представляють державні та муніципальні органи управління;
- слід мотивувати громадян використати можливості електронного уряду;
- важливо стежити за показниками ефективності діяльності органів управління у сфері здійснення функцій електронного уряду у відкритому доступі.

На завершення зазначимо, що електронній державі необхідно звертати увагу насамперед на запити та потреби населення. Важливо, щоб вона була спрямована на те, щоб дотримуватися і забезпечувати права та свободи громадян. У зв'язку з цим необхідно, щоб усі механізми взаємодії відповідали міжнародно-правовим положенням, Конституції та законодавству України.

Список використаних джерел

1. Борисенко В. Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету. Серія ПРАВО. 2023. Випуск 76: частина 2 С. 36-40.
2. Міхровська М.С. Публічна адміністрація, державне управління та електронне урядування: особливості взаємозв'язку. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія ПРАВО. 2022. Випуск 69. С. 299–303.
3. Юсіфбейлі Р. Електронне урядування в публічному управлінні та адмініструванні сучасної України. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2020. Випуск 20. С. 99–102.

Микола ПОТОЦЬКИЙ,

студент 1-го курсу магістратури «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Mykola POTOTSKY,

1st year student of the Master's program «Public Management and Administration» at the Educational and Research Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: Наталія Ларіна, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ У СФЕРІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ – ВИЗНАЧАЛЬНА СКЛАДОВА РОЗБУДОВИ ІННОВАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

DIGITALIZATION OF PUBLIC SERVICES IN THE AREA OF INTELLECTUAL PROPERTY – A CRUCIAL COMPONENT OF THE DEVELOPMENT OF THE INNOVATIVE ECONOMY OF UKRAINE

The study reveals the key stages of the process of digitalization of public services in the field of intellectual property in the context of the role and place of this component in the development of Ukraine's innovative economy. The author illustrates the stages of development of legal regulation of digitalization of the relevant public services and demonstrates how the introduction of an information and communication system has made it possible to reduce the burden of confirming information about a person's competence in the procedures for obtaining the right to act as a patent attorney. It is argued that in modern conditions, due to the development of information and communication technologies, it is critically important to have access to and provide fast and efficient public services in the field of intellectual property, both traditional (registration of rights, transfer of rights (licenses), changes in legal status, administrative protection of rights, etc.

Keywords: *public services; intellectual property; digitalization; information and communication system; innovations.*

Рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 28.12.2020, введеним в дію Указом Президента України від 28.12.2020 № 589/2020 «Щодо вдосконалення державної політики інноваційного розвитку України», відзначено необхідність прискорення переходу України на інноваційну модель розвитку [1].

Концепцією реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні, схваленою розпорядженням Кабінету Міністрів України від 1 червня 2016 р. № 402-р (далі – Концепція) констатовано, що державна система правової охорони інтелектуальної власності засвідчила низьку ефективність у розв'язанні ключових завдань і нездатність забезпечити розвиток сфери інтелектуальної власності як важливого елементу національної інноваційної системи та базису інноваційної економіки держави [2].

Більш того, Концепцією зафіксовано інституційну проблему державного управління цією сферою, а саме: система організації державного управління сферою інтелектуальної власності має складну трирівневу структуру:

Мінекономрозвитку є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності;

Державна служба інтелектуальної власності України (далі – ДСІВ) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Першого віце-прем'єра міністра України - Міністра економічного розвитку і торгівлі і на який покладено реалізацію державної політики у сфері інтелектуальної власності;

державні заклади (підприємства, установи, організації), віднесені до сфери управління ДСІВ (державні підприємства «Український інститут інтелектуальної власності», «Інтелзахист», державна організація «Українське агентство з авторських та суміжних прав»).

Одним з засобів подолання цієї проблеми Концепція запропонувала інституційну реформу публічного управління шляхом створення Національного органу інтелектуальної власності (далі – НОІВ), який фактично мав стати центром надання публічних послуг у сфері інтелектуальної власності, на базі ліквідованих закладу експертизи (ДП «УКРПАТЕНТ») та центрального органу виконавчої влади, який надавав адміністративні послуги у цій сфері – Державної служби інтелектуальної власності України.

Зазначене стратегічне бачення Уряду України вдалось реалізувати із прийняттям Парламентом у 2020 році Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності» від 16 червня 2020 року № 703-ІХ (далі – Закон № 703).

Цим законом на НОІВ покладено такі повноваження:

- приймання заявок, проведення їх експертизи, прийняття рішень щодо них;
- здійснення державної реєстрації та видача охоронних документів;
- визнання прав на інтелектуальної власності недійсними повністю або частково у порядку, передбаченому законом;
- опублікування офіційних відомостей про об'єкти права інтелектуальної, ведення державних реєстрів, внесення до нього відомостей, надання витягів та виписок в електронній та (або) паперовій формі;
- здійснення міжнародного співробітництва у сфері правової охорони інтелектуальної власності і представлення інтересів України у Всесвітній організації інтелектуальної власності та інших міжнародних організаціях відповідно до законодавства;
- здійснення підготовки, атестації та реєстрації представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених);
- ведення Державного реєстру представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених);
- інформування та надання роз'яснень щодо реалізації державної політики у сфері охорони прав на об'єкти права інтелектуальної власності [3].

Крім того, Законом № 703 закладено правові засади електронного документообігу, яке ведеться у НОІВ, та визначено, що на документах, що приймає або затверджує відповідно до цього Закону НОІВ, може бути використано кваліфікований електронний підпис. Подання документів в електронній формі до НОІВ та видача ним документів в електронній формі здійснюються відповідно до законодавства у сфері електронних документів та електронного документообігу, електронних довірчих послуг, цього Закону та правил, встановлених центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері інтелектуальної власності.

З метою подальшої імплементації цифрової візії розвитку сфери інтелектуальної власності наступні закони України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення охорони і захисту прав на торговельні марки і промислові зразки та боротьби з патентними зловживаннями» від 21 липня 2020 року № 815-ІХ [4] та «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформи патентного законодавства» від 21 липня 2020 року № 816-ІХ [5], врегулювали відносини щодо подання заявок на реєстрацію об'єктів права інтелектуальної власності та ведення за ними діловодства, ведення державних реєстрів, опублікування офіційних бюлетенів, надання виписок та витягів у електронній формі.

Ключовим етапом на шляху реалізації Концепції та втілення зазначених вище законодавчих змін стало прийняття Кабінетом Міністрів України 28 жовтня 2022 року розпорядження № 943-р «Деякі питання Національного органу інтелектуальної власності», яким визначено, що державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (далі - УКРНОІВІ) виконує функції НОІВ.

Із прийняттям Урядом цього рішення розпочався новий етап розвитку публічного управління сферою інтелектуальної власності, завдяки тому, що законодавство уповноважило НОІВ розробляти пропозиції щодо удосконалення законодавства у зазначеній сфері та подавати їх до центрального органу виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері інтелектуальної власності – Міністерства економіки України.

Такі повноваження дозволили УКРНОІВІ розробляти пропозиції щодо підзаконних нормативно-правових актів, та на рівні процедур та порядків діяльності НОІВ врегулювати відносини щодо надання публічних послуг в електронній формі.

У першу чергу, з метою стимулювання бізнесу до користування публічними послугами в електронній формі було запропоновано збільшити пільгу при поданні заявок на реєстрацію об'єктів інтелектуальної власності в електронній формі шляхом прийняття постановою Кабінету Міністрів України від 15 серпня 2023 р. № 859 «Про внесення змін до Порядку сплати зборів за дії, пов'язані з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності», якою передбачено, що у разі подання заявки на об'єкт інтелектуальної власності в електронній формі розміри зборів сплачуються у розмірі 80 або 75 відсотків розміру, встановленого за відповідним об'єктом.

Далі, було розроблено та прийнято низку підзаконних правових актів, як-то:

Порядок державної реєстрації авторського права і договорів, які стосуються майнових прав на твір, затверджений наказом Мінекономіки 16 серпня 2023 року №11319,

Регламент Апеляційної палати Національного органу інтелектуальної власності, затверджений наказом Міністерства економіки України 23 листопада 2023 року № 17768,

Положення про представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених), затверджене наказом Міністерства економіки України 29 грудня 2023 року № 20599,

Положення про Комісію з надання дозволу на використання в торговельній марці офіційної назви та міжнародного літерного коду держави Україна та/або на включення до зображення торговельної марки імітації малого Державного Герба України, затверджене наказом Міністерства економіки України 20 грудня 2023 року № 19944,

Правила складання і подання заявки на промисловий зразок та проведення експертизи заявки на промисловий зразок і міжнародної реєстрації промислового зразка, затверджене наказом Міністерства економіки України 07 березня 2024 року № 6237,

Правила складання, подання заявки на торговельну марку, заявки на міжнародну реєстрацію торговельної марки та проведення експертизи заявки на торговельну марку, міжнародної реєстрації торговельної марки з поширенням на Україну, затверджене наказом Міністерства економіки України 06 серпня 2024 року № 19889, тощо.

Зазначені підзаконні нормативно-правові акти передбачають функціонування єдиної інформаційно-комунікаційної системи УКРНОІВІ, як сукупності технічних та програмних засобів, що забезпечують створення, оброблення, відправлення, передавання, одержання, зберігання, використання та знищення електронних документів, які стосуються заявок на об'єкти інтелектуальної власності, державних реєстрацій цих об'єктів та прав на них.

Завдяки ІКС УКРНОІВІ усі користувачі національної системи правової охорони інтелектуальної власності мають змогу отримувати публічні послуги в електронній формі.

Наступним етапом впровадження стратегії цифровізації публічних послуг у сфері інтелектуальної власності є розробка нових положень про державні реєстри охоронних документів на об'єкти права інтелектуальної власності, які передбачатимуть інтегрованість цих реєстрів, тобто взаємодію з іншими державними реєстрами, яка забезпечуватиметься завдяки інтеграції до системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта».

Позитивним прикладом реалізації цього проєкту є забезпечення можливості підтвердження відомостей, зазначених в заяві про атестацію патентного повіреного, УКРНОІВІ без участі кандидата в патентні повірені, на підставі зазначених у заяві відомостей у порядку електронної інформаційної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів засобами системи електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів «Трембіта».

На практиці, це звільняє кандидата в патентні повірені від необхідності подавати до УКРНОІВІ копії документів, які підтверджують те, що він є громадянином України, володіє державною мовою, має вищу освіту та має не менше ніж п'ятирічний досвід практичної роботи у сфері інтелектуальної власності. В заяві зазначається лише інформація та реквізити документів, що посвідчують особу та підтверджують її громадянство України, реєстраційний номер облікової картки платника податків (РНОКПП), або унікальний номер запису в Єдиному державному демографічному реєстрі за наявності. Це дозволяє УКРНОІВІ підтвердити інформацію про громадянство, освіту та стаж роботи відповідного кандидата.

Проілюстровані вище кроки з цифровізації публічних послуг у сфері інтелектуальної власності є лише окремими прикладами цифрової трансформації відповідної сфери, які вже сьогодні демонструють спрощення та пришвидшення відповідних публічних процедур, стимулюють та заохочують юридичних та фізичних осіб до активного користування національною системою правової охорони інтелектуальної власності, стимулює розвиток інноваційної складової української економіки завдяки пришвидшенню реєстраційних процедур прав інтелектуальної власності і, відповідно, нівелює бюрократичні процедури, які стримують наповнення національної економіки наукомісткою продукцією.

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 28 грудня 2020 року «Щодо вдосконалення державної політики інноваційного розвитку України»: Указ Президента України 28 грудня 2020 року № 589/2020 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/589/2020#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

2. Концепція реформування державної системи правової охорони інтелектуальної власності в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 червня 2016 р. № 402-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/402-2016-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

3. Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності»: Закон України від 16 червня 2020 року № 703-IX URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/703-20#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

4. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення охорони і захисту прав на торговельні марки і промислові зразки та боротьби з патентними зловживаннями: Закон України від 21 липня 2020 року № 815-IX URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-20#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

5. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформи патентного законодавства»: Закон України від 21 липня 2020 року № 816-IX URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-20#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

6. Деякі питання Національного органу інтелектуальної власності: розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 року № 943-р URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/943-2022-%D1%80#Text> (дата звернення: 25.05.2024).

Яна ПРИХОДЬКО,

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

Yana PRYKHODKO,

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/0009-0000-4228-2948>

Науковий керівник: **Ірина Мордас,** доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ЄДИНОГО ПОРТАЛУ ПОВІДОМЛЕНЬ ВИКРИВАЧІВ

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY AND DEVELOPMENT PROSPECTS OF THE UNIFIED WHISTLEBLOWER REPORTING PORTAL

The development of Ukraine's whistleblower institution, while still evolving, is supported by one of the world's most progressive legislative frameworks. A key initiative by the National Agency on Corruption Prevention (NACP) is the launch of the Unified Whistleblower Reporting Portal in September 2023. This portal enables citizens to safely and anonymously report corruption offenses, streamlining the process while reducing costs for organizations. Integrated with anti-corruption bodies, the portal ensures transparency and efficiency. Since its launch, over 4,000 reports have been submitted. Despite its strengths, challenges such as delays in case handling and concerns over anonymous reporting remain, requiring further improvement.

Keywords: Whistleblower Protection, Anti-corruption, Reporting Portal, Efficiency, Legislative Framework.

Попри те, що інститут викривачів в Україні ще знаходиться на етапі формування, законодавча база для їхнього захисту є однією з найпрогресивніших у світі. Розвиток цього інституту є ключовим пріоритетом для Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), а створення ефективного цифрового інструменту для повідомлення про корупцію — важливим викликом сьогодення [1].

З 6 вересня 2023 року НАЗК запустило Єдиний портал повідомлень викривачів, який дозволяє громадянам безпечно інформувати про виявлені випадки корупції [2]. Цей портал є важливим елементом антикорупційної стратегії, передбаченої Законом України «Про запобігання корупції» та Державною антикорупційною програмою на 2023–2025 роки [3]. Запуск цього ресурсу на постійній основі дозволяє викривачам безпечно повідомляти про корупційні правопорушення, що є одним з основних пріоритетів НАЗК.

Єдиний портал повідомлень викривачів пропонує централізований канал для повідомлень, що дозволяє значно скоротити витрати організацій на розробку власних систем. Цей інструмент забезпечує анонімне подання інформації про корупцію працівниками організацій. Інформація оперативно передається керівникам або відповідним підрозділам для подальшого розслідування, а також передається уповноваженим органам, таким як НАЗК, НАБУ, Національна поліція або прокуратура [5].

Єдиний портал повідомлень викривачів є ключовим інструментом у боротьбі з корупцією в Україні, спрямованим на забезпечення прозорості, оперативності та безпеки для осіб, які повідомляють про корупційні правопорушення. Цей портал надає можливість кожному громадянину подати інформацію про корупційні дії або інші порушення Закону України «Про запобігання корупції» через спеціалізовану платформу. Використовуючи сучасні технології, система гарантує конфіденційність, захист викривачів та забезпечує прозору процедуру розгляду повідомлень. Інтегрований з інституціями, уповноваженими на боротьбу з корупцією, портал робить процес повідомлення легким і доступним для кожного, стимулюючи громадський контроль і взаємодію у сфері протидії корупції [3].

На виконання вимог законодавства та за підтримки донорів НАЗК до Порталу підключено понад 92 тисячі організацій. Портал працює цілодобово, забезпечуючи можливість подання анонімних повідомлень про корупційні дії. Завдяки цьому інструменту мінімізується людський фактор, а ризик втручання або витоку інформації зводиться до мінімуму. Кожен, хто володіє інформацією про корупційні правопорушення, може легко скористатися порталом для швидкого та безпечного подання повідомлень. Система формує унікальний 14-значний ідентифікатор для кожного повідомлення, який дозволяє викривачеві стежити за його статусом [5].

На порталі фіксується кількість повідомлень, інформація про надходження яких постійно оновлюється в режимі реального часу. Це свідчить про активну роботу portalу та стабільний притік нових повідомлень.

З початку функціонування portalу було отримано 4031 повідомлення щодо корупційних правопорушень, які класифікуються за кількома категоріями, такими як: види правопорушень, види каналів повідомлення, стан розгляду повідомлень, суб'єкти, про яких повідомлялося та статус викривачів [5].

Основна частина повідомлень стосується порушень антикорупційного законодавства, з поданням через регулярні та внутрішні канали, що вказує на активне використання громадянами та працівниками організацій доступних механізмів для повідомлення про корупцію.

Додатково на порталі розміщена інформація для викривачів, де детально надані роз'яснення щодо їхніх прав та порядку дій. Зокрема: права викривача, про що можна повідомити, куди повідомити та порядок розгляду повідомлень. Для полегшення користування порталом також надається розділ із відповідями на часті питання [5].

Єдиний портал повідомлень викривачів є зручним і ефективним інструментом для подання та обробки інформації про корупційні правопорушення. Завдяки системі ідентифікації повідомлень та структурованому підходу до розгляду справ, портал забезпечує прозорість та оперативність у реагуванні на корупційні прояви. Інтерактивна підтримка для викривачів, детальні інструкції та постійне оновлення бази знань роблять цей ресурс важливою складовою антикорупційної політики України [4].

Попри численні переваги, Єдиний портал повідомлень викривачів має також кілька потенційних недоліків, які можуть впливати на його ефективність. Проаналізуємо деякі з них.

Хоча портал дозволяє подавати анонімні повідомлення [5], їх розгляд може бути менш пріоритетним через складність перевірки фактів або відсутність можливості додаткового контакту з викривачем. Це може обмежувати ефективність обробки анонімних даних, особливо в складних або масштабних корупційних справах.

Попри встановлені строки розгляду, кількість повідомлень, що знаходяться «в роботі», свідчить про можливі затримки. Це може бути пов'язано з недостатньою кількістю ресурсів для швидкого розгляду всіх справ або великим навантаженням на антикорупційні органи [5].

Подані повідомлення можуть містити недостатньо чітку або деталізовану інформацію, що ускладнює їх перевірку та підтвердження фактів. У деяких випадках повідомлення можуть бути неправдивими або недостовірними, що відволікає ресурси на їх обробку.

Хоча портал декларує захист викривачів, на практиці механізми такого захисту можуть бути недостатньо ефективними або мати труднощі з їхньою реалізацією. Викривачі можуть побоюватися переслідування, попри обіцянки конфіденційності, що зменшує їхню готовність до подання повідомлень.

Відсутність можливості безпосередньо отримати інформацію про хід розгляду в режимі реального часу може знижувати рівень довіри до системи. Тривала невизначеність може впливати на викривачів, особливо якщо розгляд триває довше очікуваного.

Хоча на порталі є пам'ятки та інструкції, у деяких випадках громадяни можуть не повністю розуміти свої права та процедуру захисту. Це може призвести до відчуття незахищеності або недостатньої інформаційної підтримки.

Як і будь-яка електронна система, портал може бути вразливим до технічних збоїв або хакерських атак. Це може створити ризики для конфіденційності даних викривачів або перешкодити подачі чи обробці повідомлень.

Хоча портал приймає та обробляє повідомлення, кінцевий результат залежить від ефективності роботи правоохоронних органів та органів, уповноважених на боротьбу з корупцією. Якщо розслідування проводяться неякісно або затягуються, викривачі можуть втратити довіру до системи.

Єдиний портал повідомлень викривачів є важливим кроком у боротьбі з корупцією, але його ефективність може знижуватись через низку потенційних недоліків. Зокрема, це затримки в розгляді

повідомлень, труднощі із забезпеченням повного захисту викривачів, а також обмежені можливості щодо анонімності та інформування про хід справи [4]. Щоб підвищити ефективність порталу, важливо забезпечити кращу технічну підтримку, посилити захист викривачів та оптимізувати процес розгляду повідомлень.

Для підвищення ефективності та функціональності Єдиного порталу повідомлень викривачів можна впровадити кілька удосконалень, які забезпечать кращий захист викривачів, швидший розгляд повідомлень та підвищать довіру до системи:

1. Важливо впровадити механізм для анонімного зворотного зв'язку з викривачами, що дозволить слідчим органам уточнювати деталі без розкриття особи заявника. Це покращить якість розслідувань і одночасно збереже анонімність викривачів.

2. Впровадження автоматизованих систем для попереднього аналізу повідомлень і їхнього розподілу за пріоритетністю може значно прискорити процес розгляду. Використання штучного інтелекту для попередньої фільтрації некоректних або неправдивих повідомлень допоможе зосередитися на більш важливих справах [4].

3. Забезпечення викривачів не тільки конфіденційністю, але й доступом до безкоштовної юридичної допомоги та психологічної підтримки. Це допоможе знизити страх перед можливими наслідками викриття корупції.

4. Замість простої інформативної системи про розгляд повідомлення, можна впровадити багаторівневу систему статусів, яка відображатиме прогрес кожного етапу розгляду (наприклад, «на перевірці», «на розгляді в суді» тощо). Це дасть викривачам краще розуміння того, на якому етапі знаходиться їхня справа.

5. Організація інформаційних кампаній, спрямованих на підвищення рівня обізнаності населення про портал, його функції та права викривачів, допоможе збільшити кількість поданих повідомлень і покращити громадянську участь у боротьбі з корупцією.

6. Збільшення кількості фахівців, які займаються розглядом повідомлень, допоможе зменшити навантаження на антикорупційні органи та забезпечити своєчасний розгляд справ. Це особливо важливо в умовах великого притоку повідомлень [3].

7. Розробка мобільного додатку для подання та відстеження повідомлень може спростити процес для користувачів і зробити його доступнішим. Додаток також може включати функції прямої комунікації з антикорупційними органами та можливості інформування про хід розгляду справи.

8. Для підвищення якості поданих повідомлень і зменшення кількості неправдивих заяв, можна ввести адміністративну відповідальність за зловживання системою. Це зменшить навантаження на антикорупційні органи та дозволить фокусувати ресурси на реальних випадках корупції.

9. Використання автоматизованих систем сповіщення для викривачів про завершення розгляду їхньої справи, незалежно від результату. Це дозволить викривачам бути в курсі результатів і відчувати більше довіри до системи.

Таким чином, удосконалення Єдиного порталу повідомлень викривачів має на меті підвищення ефективності боротьби з корупцією, забезпечення кращого захисту викривачів і покращення процесу розгляду повідомлень [3]. Впровадження нових технологій, підвищення прозорості, захист прав викривачів і залучення громадян до процесу викриття корупції є важливими кроками для подальшого розвитку цього інструменту.

Список використаних джерел

1. Незалежність України: сучасна доктрина і практика публічного управління: матеріали міжнар. круглого столу до Дня Незалежності України (Київ, 22 серп. 2022 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2022. 272 с.

2. 6 вересня НАЗК запускає Єдиний портал повідомлень викривачів. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/6-veresnya-nazk-zapuskayeyedynij-portal-povidomlen-vykrivachiv/>

3. Інформаційна система моніторингу реалізації державної антикорупційної політики. URL: <https://dap.nazk.gov.ua/>

4. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/>

5. Єдиний портал повідомлень викривачів. URL: <https://whistleblowers.nazk.gov.ua/#/>

Юрій РОВИНСЬКИЙ,

доктор юридичних наук, доцент, начальник Південно-Українського територіального управління Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку

Катерина РОВИНСЬКА,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державознавства, права та європейської інтеграції Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Yuriy ROVYNSKYI,

Doctor of Law, Docent, Head of The Southern Ukrainian Territorial Department of The National Securities And Stock Market Commission

<https://orcid.org/0000-0001-6134-4825>

Kateryna ROVYNSKA,

Candidate of Sciences in Public Administration, Docent, Associate Professor of Department State Studies, Law and European Integration, Odessa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-1334-3112>

МІЖНАРОДНА ВІЗІЯ ДОБРОЧЕСНОСТІ В СИСТЕМІ ПРОФЕСІОНАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

The focus of attention is on the category of integrity as a component of the organizational culture and competence of public servants, which determines the norms of their behavior and forms a legitimate model of career growth in the system of professionalization of the public service. Integrity is considered as: an evaluation characteristic of the activity of the state authority, a requirement for the competition and a candidate participating in the competition, a criterion for eligibility for a position in the public service, a preventive measure in the fight against corruption through the introduction of a declaration of integrity for state and public employees and local self-government officials. The development and formation of a culture of integrity of public servants is seen through the principle of integrity, legally established ethical regulators of behavior and standards of moral values of the EU, with the simultaneous growth of the role of the providers of the Office of Integrity (NAZK) and the National Agency of Ukraine for Civil Service Issues in the institutionalization of integrity standards.

Keywords: integrity, civil servants, Office of Integrity, ethical rules, corruption

В межах Глобального форуму Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) з питань боротьби з корупцією та доброчесності 2024 року (2024 OECD Global Anti-Corruption & Integrity Forum – GACIF, м. Париж), було проаналізовано Огляд ОЕСР щодо доброчесності та боротьби з корупцією в Україні, який визначено як початок «чергового етапу розбудови прозорості, підзвітності та доброчесності в Україні, а також приведення законодавства України у відповідність до стандартів ОЕСР та Європейського Союзу» [1]. Відповідно до Плану заходів з виконання Програми ОЕСР для України, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 03.11.2023 № 1165, Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) визначено органом, відповідальним за проведення Огляду, який має оцінити досягнення України та розробити рекомендації в наступних напрямках: координація та побудова стратегії політики доброчесності між гілками та рівнями влади; культура доброчесності в публічному секторі; доброчесне лідерство; доброчесність у нормативно-правовому регулюванні та правосудді; прозорість та доброчесність у прийнятті рішень; захист викривачів корупції; доброчесність бізнесу.

Таким чином, культура доброчесності в публічному секторі визначається одним з ключових запобіжників та заходів зі зниження корупції в Україні та вимагає розробку як науково-теоретичних, так й практичних розробок для реалізації завдань, які стоять перед Україною не тільки в аспекті євроінтеграційного напрямку, а й у повоєнній відбудові.

У березні 2024 року ОЕСР опублікувала Звіт антикорупційних реформ в Україні за результатами п'ятого раунду моніторингу Стамбульського плану дій з боротьби проти корупції, який засвідчив, що «Україна за 2022 рік та перше півріччя 2023 року продемонструвала суттєвий прогрес у різних сферах боротьби з корупцією та розбудови доброчесності» [1]. Вказане свідчить про спроможність імплементації європейських цінностей публічної служби та управління до вітчизняної системи публічної служби.

Доброчесність у публічній сфері, або публічна доброчесність, означає використання повноважень і ресурсів, доручених публічній сфері, ефективно, чесно та в публічних цілях. Додаткові відповідні етичні стандарти, яких повинна дотримуватися публічна сфера, передбачають прозорість, підзвітність, ефективність і компетентність.

Публічна доброчесність означає ефективне та чесне використання повноважень і ресурсів у публічній сфері для досягнення загальних цілей. Це включає дотримання таких етичних стандартів, як прозорість, підзвітність, ефективність та компетентність. Наприклад, працівники ООН повинні «забезпечувати високий рівень результативності, компетентності та доброчесності». Відповідно «доброчесність» у Положенні про персонал ООН визначається як «порядність, неупередженість, справедливість, чесність і правдивість у всіх питаннях, пов'язаних з роботою та статусом працівників» (Положення про персонал ООН, п. 1.2(b)) [3]. Поняття публічної доброчесності, у широкому сенсі, передбачає відданість загальноновизнаним етичним цінностям і принципам, а також їх дотримання для забезпечення пріоритету публічних інтересів над приватними (ОЕСР, 2017 р., стор. 7) [3].

Філософія та візія антикорупційних органів України побудована на визнанні «корупції хворобою, а доброчесності – профілактикою і здоровим станом організації» [2].

У контексті службової діяльності особа вважається доброчесною, якщо виконує свої обов'язки чесно, компетентно та у повному обсязі. Концептуально: доброчесність – це чинити правильно навіть тоді, коли ніхто не бачить. Доброчесність є синонімом ефективності, ознакою зрілості системи управління, структури, процесів, персоналу організації, особистої зрілості [2].

Формування доброчесності, яка є необхідною складовою компетентності публічного службовця, знаходиться під впливом соціокультурного контексту, традицій та історії розвитку країни. Це означає, що у майбутньому можливі зміни у сприйнятті доброчесності. Доброчесність як вимога до компетентності описується як здатність до захисту публічних інтересів, утримання від конфлікту між приватними та загальнодоступними інтересами, ефективного використання державних ресурсів, дотримання етичних правил і принципів, а також об'єктивності у відносинах з різними особами та організаціями.

Забезпечення доброчесності може відбуватися шляхом встановлення правил і системи примусу, а також заохоченням позитивної поведінки, яку спільнота використовує як модель. Перший підхід, хоча ефективний, може бути дорогим і позбавляти спільноту спільних цінностей та довіри. Другий підхід, менш затратний, спрямований на заохочення неформальних правил, що відповідають особистим переконанням. Обидва підходи важливі для забезпечення доброчесної поведінки в організації, проте найкраще працюють у поєднанні, доповнюючи один одного. Важливо забезпечити баланс між впровадженням ефективних інструментів контролю та покарання та заохоченням цінності доброчесності як складової засад публічної служби. На наш погляд, таке поєднання дозволить досягти кращих результатів і уникнути ситуацій, коли дотримання принципу доброчесності покладається лише на формальні правила або очікування ідеальної поведінки публічного службовця.

Важливу роль у формуванні компетентності доброчесності відіграє оцінювання її рівня у публічного службовця. Перелік інструментів та підходів до оцінювання доброчесності публічних службовців можна проаналізувати на основі міжнародного досвіду країн з розвиненими системами державного управління. Існує широкий спектр інструментів, які дозволяють оцінювати кандидата як перед вступом на публічну службу, так і під час її проходження. Використання конкретних механізмів залежить від цілей, доступних ресурсів, державного контексту та рівня розвитку публічної служби.

Список використаних джерел

1. OECD (2024), Review of Anti-Corruption Reforms in Ukraine under the Fifth Round of Monitoring: The Istanbul Anti-Corruption Action Plan, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9e03ebb6-en>
2. Посібник для керівника. Розбудова доброчесної та ефективної організації : посібник. Київ : НАЗК, 2023. 24 с. URL: https://drive.google.com/drive/folders/1NbwKwOvF5L-iNT3MMoHQsdyOI9_V-cB
3. Положения и правила о персонале Организации Объединенных Наций, включая Временные правила о персонале Организации Объединенных Наций : Бюллетень Ген. секретаря від 01.01.2023 р. № ST/SGB/2023/1. URL: <https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n22/769/26/pdf/n2276926.pdf?token=NMcvrCJGUC5dyv7MSj&fe=true>

Роман РОМАНЮК,

кандидат економічних наук, доцент, студент I курсу, ОПП «Державна служба», спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Roman ROMANIUK,

first-year student, Public Service, speciality 'Public Management and Administration', Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, PhD in Economics, Associate Professor

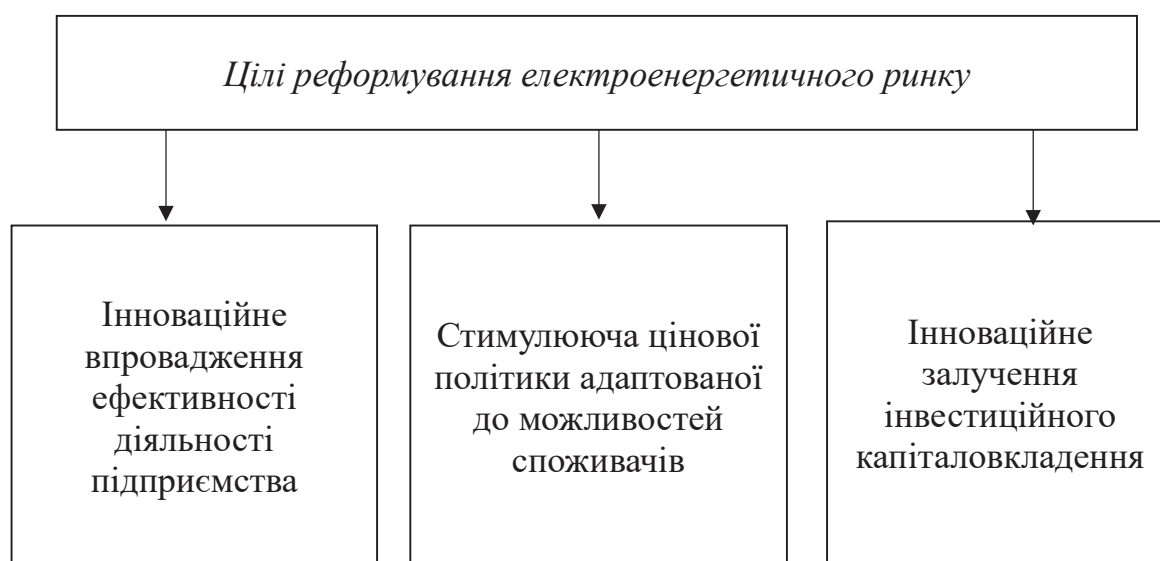
РЕФОРМУВАННЯ РИНКУ ЕЛЕКТРОЕНЕРГЕТИКИ В ЗАРУБІЖНИХ КРАЇНАХ: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Процес реформативних змін на ринку електричної енергії вже відбувається близько 30 років, але й досі вимагає формування нових підходів його лібералізації. Оптовий ринок електричної енергії базується на Законах України «Про електроенергетику» [1] та «Про ринок електричної енергії» [2].

у відповідності до моделі «єдиного покупця». Даний підхід є майже ідентичним тому, що практично застосовується в країнах Європи. За допомогою даної моделі вже сьогодні вдалося реалізувати процес контролю за розрахунками в електроенергетичній галузі, а також вирішити низку проблем. На сьогодні перед нашою державою стоїть питання щодо довгострокової реалізації розвитку національного та регіональних електроенергетичних ринків в умовах воєнного стану, складовими чого є: дотримання національних інтересів; максимально можливий захист від ризиків в умовах воєнного стану; забезпечення сприятливої форми умов для реалізації інноваційної та інвестиційної діяльності.

Інноваційно-інвестиційний розвиток є важливим та необхідним складником формування конкурентного середовища, підвищення ефективності діяльності суб'єктів господарювання та процесом лібералізації загалом. Досвід зарубіжних країн переконливо свідчить, що результативність лібералізаційних процесів буде досягнена за умов докорінної адаптації законодавчо-нормативного забезпечення, стабільності, надійності та безперебійності електропостачання за умов демонополізації енергетичної сфери.

Узагальнені цілі для всіх державних утворень європейського типу охоплюють різні умови залежно від специфіки кожної країни, але загалом уніфікується в певному порядку, відображеному на рис. 1.



* Побудовано та систематизовано автором

Рис. 1. Цілі реформування електроенергетичного ринку [3].

Інтегрування електроенергетичного ринку України та регіонів в Європейський енергетичний простір базується на досвіді тих країн, які щойно завершили цей складний період реформування.

Початково, період створення лібералізованого ринку Європи припадає на кінець 80-х років ХХ ст. Основним уповноваженим органом по регулюванню цього процесу була Європейська Комісія, яка регламентувала ряд організаційно-правових та технологічних критеріїв для уніфікації внутрішніх ринків енергетичного виробництва та споживання поміж країн-учасниць до тих змін, що відбуваються в зовнішньому середовищі [4].

Саме ці критерії лягали в основу формування електроенергетичної консолідації:

- доступність та прозорість експлуатації електричних мереж в кожній країні;
- уніфікований підхід щодо методики регулювання міжнародних потоків енергетичних ресурсів;
- доступне тарифоутворення для споживацького сектору;
- моніторинг ризиків для електроенергетичної галузі та формування чітких обов'язків, що формують компетенцію регулюючих органів;
- дотримання правил та норм чесної конкуренції при торговельних операціях між національними пануючими лібералізованими моделями їх країн [5].

Важливим є наступний факт, що в процесі реформування електроенергетичних ринків не має узагальненого сценарію, що забезпечив би пришвидшення зазначених процесів, адже трансформація реалізується в основному за умов особливих, притаманних як правило конкретній країні [6].

Важливим значенням варто вважати регіональні важелі регулювання, які спрямовані на недискримінаційні та позорні методи дії. Першочерговою дією в напрямі реформування стали зміни в організаційно-адміністративній структурі управління країнами Європейського Союзу. Формування новостворених органів відбувалося до компетенцій затверджених відповідно до Директиви 2009/72/ЄС, а саме:

- обґрунтування дієвих та об'єктивних методів розрахунку регіональних тарифів;
- обмеження вимог щодо можливості функціонування електроенергетичних систем;
- оптимізувати рівень тарифів на передачу та розподіл електричної енергії;
- сертифікація виробників електричної енергії, постачальників та операторів систем.

Роль регулятора в системі функціонування є значною, оскільки він легалізує дозвіл на будівництво нових електричних станцій та мереж електропередачі, а також здійснює періодичний контроль за дотриманням умов та зобов'язань за договорами по енергозабезпеченню.

Загалом, для процесів лібералізації енергоринків, країни Європейського Союзу імплементували нормативно-правові заходи та умовно їх функціонально розділили весь період реформ на 3 стадії [7].

На першій стадії (зародження), яка розпочалася з 26 червня 1990 року через прийняття Директиви 90/377/ЄС, в умовах структурованості функцій та зобов'язань Європейського Союзу через забезпечення умов конкуренції та встановлення прозорого ціноутворення для споживачів. В межах даної Директиви країни ЄС взяли зобов'язання передавати достовірну інформацію щодо зміни ринкових цін та їх подальше коливання на електричну енергію. Процеси передачі транспортування та організації електричної енергії почали відбуватися згідно затвердженої іншої Директиви 90/547/ЄС від 29 жовтня 1990 року [8].

В подальшому, прийняття Директиви 96/92, ЄС затвердило загальні умови та норми виробництва електроенергії, які визначили інструменти, які сприятимуть утворенню більш конкурентного середовища для внутрішнього ринку та вільного вибору споживачами постачальника електричної енергії. Окрім того, Директива обумовлює почергове відкриття країнами-учасницями свої ринків для інтегрування в систему енергетичного простору, розмежування різних видів діяльності, збільшення конкуренції на роздрібному ринку та доступність інформативних та споживчих ресурсів до електроенергетичних систем [9].

На другій стадії поширення, було прийнято та впроваджено Другий енергетичний пакет в 2002 році запровадження принципів досконалої конкуренції. Згідно даної стадії відбулося функціональне деталізування фінансових показників розподілу за видами діяльності монополістів. Особливий акцент було зроблено на роздрібних та оптових поставках електроенергії, здійснення моніторингу за межами передачі та розподілу електричної енергії. Це, в свою чергу, спричинило адміністративно-організаційні зміни в правовому розділенні операторів мереж передачі електроресурсів та тих, які безпосередньо продають електроенергію кінцевим споживачам. Це дозволило запровадити кінцевого Регулятора, який представляв би інтереси кожної із країн-учасниць.

Спільними зусиллями Комісія ЄС в 2008 році розглянула умови створення та ефективного функціонування єдиного лібералізованого електроенергетичного ринку Європи та з'ясувала певні неузгодженості, котрі, перешкоджали його функціонуванню, як структури:

- все ще існування монопольної влади конкретних кіл в конкретній країні-учасниці;
- відсутність достатніх інтеграційних комунікацій та подолання мовних, ментальних та територіальних особливостей кожної з країн-учасниць;
- присутність лобіювання процесів на електроенергетичному ринку олігархічної вітки та обмеженість прозорості функціонування сфери енергетики загалом.

На третій стадії (лібералізація), в межах Третього енергетичного пакету відбулося спільне сприяння законодавчих засад ЄС з країнами-учасницями, що призвело до завершення лібералізованості ринку загалом. До складу даного документа входили: Директива 2009/72/ЄС щодо спільності правил для внутрішнього ринку електроенергії ЄС, за умови скасування попередньої Директиви 2003/54/ЄС [10].

Імплементація законодавчих та нормативних основ орієнтована в бік двох векторів своєї реалізації [10]:

- розмежування окремих[видів своєї діяльності, що пов'язано з транспортуванням, купівлею, виробництвом, продажем електроенергії;
- уніфікація тарифу за використанням електричних ресурсів на всій території Європейського Союзу.

Таким чином, досвід зарубіжних країн є цінним для України в умовах воєнного стану. Він засвідчує, що єдиним загальнообов'язковим органом управління та регулювання процесами на енергетичному ринку є Європейська Комісія, яка обмежує прояви монополізму та регламентує дотримання конкурентних засад на національному, регіональному та європейському структурно-поєднаних ринках.

На даній стадії також відбувається жорстке обмеження до єдиної енергетичної системи, шляхом із зазначенням норм та правил забезпечення доступу до власних мереж третім особам.

Список використаних джерел

1. Закон України «Про електроенергетику». Документ 575/97-ВР, втратив чинність, поточна редакція — Втрата чинності від 01.07.2019, підстава - 2019-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/575/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Закон України «Про ринок електричної енергії». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2019-19/>.
3. Романюк Р.В. Пріоритетні напрями ефективного запровадження організаційно-економічного механізму при реформуванні електроенергетичного ринку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. С. 377 – 387.
4. Луцишин З. О. Енергетична дипломатія в п'ятимор'ї. Актуальні проблеми міжнародних відносин. 2011. Вип. 101(2). С. 28.
5. Романюк Р. В., Павлова О. М., Павлов К. В. Features of development and prospects of transformation of the electricity industry of the region. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2021. № 1. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-1-6854>.
6. Директива 96/92/ЄС. Стосовно спільних правил для внутрішнього ринку електроенергії. URL: https://zakon.rada.gov.ua/lawes/show/994_196/print.
7. Огляд ходу реформування ринків електроенергії і тарифоутворення в країнах ОЕСР, ЄС, США, Росії та України / М-во енергетики та вугільної промисловості України. Київ, 2011. URL: https://ua.energy/wp_content/uploads/2018/01/4_retovmuv_vynkiv_tsino_taryfo_utvoren.pdf
8. Директива Європейського Парламенту та Ради 2009/72/ЄС про спільні правила внутрішнього ринку електроенергії та про скасування Директиви 2003/4/ЄС. URL: mre.kmu.gov.ua/minugol/doccatalog/document?id=245023096.
9. Електроенергетичний ринок регіонів України в контексті модернізаційних змін / Р. В. Романюк, С. В. Писанко, О. М. Павлова, К. В. Павлов. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2020. № 12. URL: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2020-12-6795>.
10. Стратегія та ризику при реформуванні ринку електроенергетики в регіонах України / Р. В. Романюк, С. В. Писанко, К. В. Павло, О. М. Павлова. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки : журнал. Луцьк. 2021. № 1. URL: <https://echas.vnu.edu.ua/index.php/echas/issue/archive>.

Ніна САНДУЛЯК,

студентка 1-го курсу, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nina SANDULYAK,

1 st-year student of the Master's degree program, majoring in «Public Management and Administration» 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 Ларіна**, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

МОБІЛЬНІСТЬ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В СИСТЕМІ КООРДИНАТ СУЧАСНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

MOBILITY OF PERSONNEL OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE COORDINATE SYSTEM OF MODERN HR MANAGEMENT

One of the powerful activators of social potential and social mobility of a person is education (including professional education). However, how to activate the role of education in the progress of society, using management functions, and through education – to activate the social mobility of a person – we still cannot clearly answer.

Consideration of this problem through the development of social mobility, professional mobility, the social potential of an individual, reveals the possibility of further analysis of the development of social activity of people through other types of mobility – academic, professional, socio-cultural, cultural, in which the existence of a person mainly takes place.

Therefore, a question may be asked from the point of view of managing these types of mobility. They mean a certain social, academic, professional, sociocultural, cultural environment that has certain functions (structures), influence, and constantly interacts with the corresponding qualities (structures of qualities) of a person. The development of structures of various types of mobility will provide opportunities to ensure the effective interaction of the elements of these structures, to manage the activities of people in them more effectively, to achieve the greatest efficiency of their activities. Management of a certain type of mobility of an individual can acquire a sectoral state-management orientation, for example, in the state management of education.

Keywords: *public administration, academic, professional, socio-cultural, cultural mobility.*

Поєднання певних видів людської діяльності з певними якостями людини та його ціннісно-орієнтаційними якостями, потребами, на нашу думку, або обумовлюють успішність людини у певному виді діяльності (певному середовищі), або навпаки її деформують, знижуючи ефективність діяльності. Дане припущення, сподіваємось, змінить традиційні підходи до визначення ефективності людської діяльності у певних сферах розвитку як людини так і суспільства в цілому.

Мобільність – вимір руху усього живого. Вона притаманна всьому: еволюції, світу, державам, державному управлінню та його системам (підсистемам). Професійну мобільність можна трактувати за І. Шпекторенком, як категорію, яка за своєю сутністю відображає різні аспекти процесу професіоналізації персоналу та є вираженням якості, притаманної індивіду, процесом індивідуальної та групової професіоналізації, результатом професійної діяльності, критерієм оцінювання професійної діяльності, ефективності роботи персоналу .

У сучасному динамічному світі, якому притаманні постійні зміни технологій, створення одних професій і повне зникнення інших, для успішної самореалізації, цінним є формування у державних службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування необхідних знань, умінь, навичок мобільності як інструментів для особистісної і професійної самореалізації. На мобільність як інтегративну якість впливає рівень освіти, від якого залежить як горизонтальна (рух з одного становища в інше в межах одного соціального рівня), так і вертикальна мобільність (рух окремих осіб або груп вгору чи вниз з одного соціально-економічного рівня на інший).

Професійну мобільність можна розглядати як здатність і готовність службовця до постійних змін своєї професійної позиції, статусу, перемішень у професійній сфері на основі певних ціннісних орієнтацій, особистісних властивостей, потреб держави.

У цьому контексті на особливу увагу заслуговує запровадження інституту префектів в Україні, який відповідно до проекту закону «Про Префектів» має стати «незвичайним» державним службовцем. Прийняття цього закону, після внесення змін до Конституції України щодо децентралізації, фіксує формулу за якою центральна влада від управління переходить до контролю та нагляду.

Відповідно до Конституції України законопроект «Про Префектів» визначає організацію, повноваження і порядок діяльності префектів, за яких: префект є місцевим органом виконавчої влади і входить до системи органів виконавчої влади; в районах виконавчу владу здійснюють префекти районів, в областях – префекти областей, в Києві – відповідно префект Києва; префект Київської області є одночасно префектом Києва.

Префект одноособово представлятиме на території району, області, Києва і Севастополя Президента України та Кабінет Міністрів України; під час здійснення своїх повноважень буде відповідальним перед Президентом України, підзвітним та підконтрольним Кабінетові Міністрів України; строк його перебування на даній посаді однієї адміністративно-територіальної одиниці не перевищуватиме 3 років тощо. Супровід діяльності префекта планується доручити міністерству, яке відповідає за територіальну організацію влади, – Мінрегіону.

Забезпечуючи безперервність здійснення виконавчої влади на території, префекти не матимуть ні заступників, ні виконуючих обов'язків. Тому, за відсутності префекта – закінчення трирічного терміну повноважень, відпустки, тривале відрядження (понад тиждень) – його обов'язки виконуватиме інший префект із сусіднього району. Схема заміщення має затверджуватись Мінрегіоном.

Як і у Франції, чий досвідом ми послуговуємося, в Україні планується максимально зменшити ієрархічну залежність префектів району та області шляхом чіткого розмежування їх компетенції. Однак залишатимуться деякі напрями, де така ієрархія доцільна. Це насамперед питання, які стосуються надзвичайних ситуацій.

Основними функціями префектів на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці має стати здійснення нагляду за додержанням Конституції і законів України органами місцевого самоврядування та посадовими особами місцевого самоврядування, координації діяльності територіальних органів міністерств та інших центральних органів виконавчої влади, здійснення нагляду за додержанням ними Конституції і законів України, які визначають зміст і спрямованість діяльності держави в цілому.

Наразі Україна потребуватиме підготовлених спеціалістів для запуску корпусу префектів (щонайменше 100 осіб). Надалі пропонується створити спеціальний резерв префектів, який слід формувати на конкурсних засадах. «Резервісти» мають пройти спеціальний вишкіл для отримання необхідних навичок та додатковий відбір перед призначенням на посаду. Надалі постійна підготовка кадрів для роботи в системі префектур, у тому числі на посаді префекта, повинна проводитись із застосуванням форм і методів, прийнятих у кращих адміністративних школах на зразок ENA.

Формуючи кадровий резерв префектів, закладаються нові принципи кадрової політики в державі, що забезпечить відбір та підготовку професійних, відповідальних людей, які потім будуть призначені префектами на місця. Включення до такого резерву повинно відбуватись за результатами відкритого конкурсу за процедурами, визначеними для державних службовців вищої категорії. Кваліфікаційні вимоги мають забезпечувати необхідний досвід роботи на державній службі, вищу базову освіту та спеціалізовану освіту в системі підготовки кадрів для державної служби, вільне володіння українською мовою, підтверджене результатами тестів. Для забезпечення аполітичності префекта в резерв не можуть включатись особи, які займають виборні та політичні посади, а також народні депутати.

Формування кадрового резерву префектів здійснюватиметься шляхом відкритого конкурсу. Оптимальним видається показник у 25% від посад префектів, кількість яких, як ми зазначали, орієнтовно буде 100 осіб. Резерв має бути мобільним – з нього можуть відбиратись кандидатури на посади в уряді, при цьому люди виключатимуться із резерву. Також виведення із резерву може бути за результатами проходження спеціального навчання чи перевірки та у зв'язку із закінченням п'ятирічного терміну перебування у резерві.

У ході реалізації Закону України «Про державну службу України» та нової редакції закону «Про службу в органах місцевого самоврядування», наявність кардового резерву дозволить наповнювати префектури, а також нові органи місцевої влади – виконавчі комітети рад. Таким чином, префект як член корпусу префектури може бути призначений для здійснення різних функцій: наприклад, головою державної компанії, головою підрозділу міністерства, менеджером проектів тощо.

Політика децентралізації передбачає передачу повноважень із центру на місця. Саме тому, ці повноваження повинні отримати професійні, підготовлені управлінці із сучасним мисленням і баченням розвитку свого регіону. Готовність до постійних інновацій, мобільність та швидка адаптація в середовищі вищих управлінців держави – вимога до майбутніх вищих управлінців. Префект повинен мати готовність до професійної мобільності, прагнення змінити не тільки себе, а й професійне поле та життєве середовище.

Отже, запровадивши нову систему префектів, ми робимо позитивні кроки у реформі місцевого самоврядування і відкриваємо шлях для приходу до влади сучасних менеджерів-управлінців.

В'ячеслав САПРИКІН,

аспірант кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
Viacheslav SAPRYKIN,

postgraduate student of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0009-0002-3435-9778>

Науковий керівник: **Світлана Кустова**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПРОЄКТ CDTO CAMPUS ТА ЙОГО РОЛЬ У ЦИФРОВІЙ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

CDTO CAMPUS PROJECT AND ITS ROLE IN THE DIGITAL TRANSFORMATION OF THE PUBLIC SECTOR IN UKRAINE

The CDTO Campus is a project initiated by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, which offers educational programs and support, promoting innovation and modernization of public services and shapes leaders who are able to think and lead innovatively in the dynamic modern world. The CDTO Campus initiative has a significant impact on the digitalization of Ukraine's public sector by raising the professional level of civil servants and promoting innovation. The project also promotes the creation of a network of professionals that ensures unity in digital transformation and increases the transparency of government institutions.

Keywords: Digital transformation, digitalization, public sector, civil service, public administration.

Україні потрібні сучасні державні службовці для підвищення ефективності управління через впровадження передових технологій і методів. Вони також відіграють ключову роль у зменшенні корупції та забезпеченні підзвітності влади. Крім того, державні службовці «нової формації» можуть краще відповідати на виклики глобалізації та інтеграції до міжнародних структур, таких як Європейський Союз. Саме вони й мають забезпечити цифрову трансформацію державного сектору, що являє собою процес значного змінення усталеної системи та управлінських процесів, впровадження сучасних цифрових технологій для підвищення ефективності, прозорості та якості державних послуг.

Основна місія з реалізації цифрової трансформації лежить на Міністерстві цифрової трансформації України, яке координує та впроваджує політику цифровізації в державному секторі. Відповідальність також несуть керівники державних установ і спеціалісти з цифрових технологій (CDTO), які працюють над інтеграцією новітніх технологій у різні сфери державного управління [3].

Наприкінці 2023 року в Україні було запущено проєкт CDTO Campus, щоб прискорити цифрову трансформацію по всій країні. Україна була однією з перших країн у світі, яка запровадила посаду Головного спеціаліста із цифрової трансформації у міністерствах та на регіональному рівні (адже трансформація регіонів є дуже важливою складовою трансформації України) [1]. Для того, щоб прискорити зміни у цьому напрямку, Міністерство цифрової трансформації створило нові посади CDTO на різних рівнях управління – це і Комітет ВРУ, і заступники з цифровізації у міністерствах та обласних державних адміністраціях [5].

Хто ж такі CDTO та які функції вони виконують? Заступник з цифрової трансформації (з англ. Chief Digital Transformation Officer – CDTO) – це людина, яка за допомогою цифрових рішень впроваджує зміни в життєдіяльності регіону, координує цифрову трансформацію, займається електронними реєстрами, процесами та послугами [5].

Ініціатива CDTO Campus є ключовим елементом у процесі цифрового оновлення державного сектора України, спрямована на навчання цивільних службовців передовим цифровим технологіям для збільшення ефективності управління. Започаткований Міністерством цифрової трансформації

України, цей проєкт надає освітні програми та підтримку, що сприяє впровадженню інновацій та модернізації публічних послуг [4].

CDTO Campus є стратегічним, оскільки він дозволить Міністерству цифрової трансформації України розширити свої цілі та проєкти по всій країні. Крім того, його успіх пришвидшить реформи, які прискорять «європейський вибір» України. Наразі вже понад 50 заступників із цифрової трансформації працюють у міністерствах, обласних адміністраціях та міських радах. Влада прагне, щоб кожна державна структура, громада та місто могли самостійно керувати процесами трансформації. Для цього потрібні люди з лідерськими навичками та навичками цифровізації, здатні ініціювати та впроваджувати зміни, брати участь або координувати проєкти, створювати команди та правильно інформувати про проєкти [2].

CDTO Campus – це проєкт, що надає не лише цифрову освіту, а й формує лідерів, здатних інноваційно мислити та керувати в динамічному сучасному світі [4]. Освітній проєкт містить 4 типи навчальних програм: довготривалі, короткотривалі, лідерські та персоналізовані. Вони побудовані на міжнародному та українському досвіді. Серед лекторів – професіонали з досвідом у цифровій трансформації державного сектору та лідери думок у сфері цифровізації [2]. Програми CDTO Campus охоплюють широкий спектр тем: від створення цифрової стратегії до практичних аспектів цифрової інфраструктури, розвитку цифрової освіти, формування цифрових команд і надання індивідуальних рішень для організацій [4].

В рамках CDTO Campus доступні такі курси:

Основи штучного інтелекту від AI HOUSE;

Курс від Cisco про впровадження безпечних цифрових рішень;

Курс про захист персональних даних від проєкту EU4DigitalUA;

Курс від ОБСЄ «Формування та реалізація політики відкритих даних»;

Курс від UNDP «Лідерська програма для жінок, задіяних у цифровізації держпослуг»;

Цифрова трансформація в публічному врядуванні;

Створюємо цифрове майбутнє та ін.

Отже, можна зробити висновок, що завдяки проєкту CDTO Campus розпочато підготовку державних службовців у сфері цифрової трансформації, що має забезпечити державу кваліфікованими фахівцями для впровадження цифрових реформ. Ініціатива CDTO Campus суттєво впливає на цифровізацію державного сектору України, пропонуючи освітні програми та розвиток компетенцій для керівників CDTO, підвищуючи професійний рівень держслужбовців і сприяючи впровадженню інновацій. Проєкт також сприяє створенню мережі професіоналів, що забезпечує єдність у цифрових перетвореннях і підвищує прозорість державних інституцій.

Список використаних джерел

1. CDTO Campus: в Україні стартує національний проєкт з навчання лідерів цифрової трансформації. Прес-офіс Міністерства цифрової трансформації України: веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/cdto-campus-v-ukraini-startue-natsionalniy-proekt-z-navchannya-lideriv-tsfrovoi-transformatsii> (дата звернення 18.06.2024).

2. CDTO Campus: навчання лідерів цифрової трансформації для України. EU4Digital : веб-сайт. URL: <https://eufordigital.eu/uk/cdto-campus-training-digital-transformation-leaders-for-ukraine/> (дата звернення 18.06.2024).

3. Міністерство цифрової трансформації в Україні: веб-сайт. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення 18.06.2024).

4. Офіційний сайт CDTO Campus: веб-сайт. URL: <https://www.cdto-campus.com/ua/cdto-campus-ua> (дата звернення 18.06.2024).

5. Федоров М. Цифровізуємо регіони разом із CDTO та створюємо у громадах зручні онлайн-сервіси. Міністерство цифрової трансформації: веб-сайт. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mihajlo-fedorov-cifrovizuyemo-regioni-razom-iz-cdto-ta-stvoryuyemo-u-gromadah-zruchni-onlajn-servisi> (дата звернення 18.06.2024).

Соломія САЩУК,

студентка 1-го курсу ОР «магістр» заочної форми навчання, спеціальність «Публічне управління та адміністрування», ОПП «Державна служба» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Solomiia SASHCHUK,

1 st-year student of the Master's degree program, majoring in «Public Management and Administration» 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**, доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК НАЙПОТУЖНІШИЙ ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ В УКРАЇНІ

DIGITALIZATION AS THE MOST POWERFUL TOOL FOR PREVENTING CORRUPTION IN UKRAINE

For many years, corruption has remained a major problem in Ukraine. Just a few years ago, we could not imagine how digitalization could help fight and defeat corruption. However, based on the experience of recent years and statistical data, we see that we are on the right path toward a progressive and democratic state with transparent institutions of power. For over four years now, the Ministry of Digital Transformation has demonstrated that digitalization is one of the most powerful anti-corruption tools. Ukraine is becoming a new digital state that serves its citizens. In turn, the National Agency on Corruption Prevention has been a leading public authority for many years, working on implementing new management tools for digitalizing processes by introducing the most advanced management instruments.

Keywords: digitalization, corruption, integrity.

Уже багато років корупція залишається головною проблемою в Україні. Корупція – це пряма загроза національній безпеці та непорушності державній безпеці. Ще декілька років тому ми не уявляли, як за допомогою цифровізації можливо запобігати корупції. Україна – це нова цифрова держава, яка стає сервісом. В свою чергу Національне агентство з запобігання корупції (далі – НАЗК) вже багато років виступає передовим органом публічної влади, яке працює над запровадженням нових інструментів управління для цифровізації процесів завдяки запровадженню найсучасніших інструментів управління.

За всі роки незалежності України корупція пронизала всі рівні державного управління, починаючи від вищих органів державної влади, закінчуючи обласними і районними державними адміністраціями, а також справляє негативний вплив на окремі сфери життєдіяльності суспільства. Наприклад, серед найбільш корумпованих сфер відзначають закупівлі для потреб ЗСУ, будівництво, земельні відносини, охорону здоров'я, митницю та правоохоронні органи.

Соціологічні дослідження, проведені в 2023 році, показують, що 61,2% населення відзначили зростання рівня корупції в порівнянні з попередніми роками. Особливо це стосується сфери публічних послуг, таких як отримання дозволів, підключення до систем електро-, газо- та водопостачання, а також в митних та правоохоронних органах. Згідно з дослідженням, 94% українців вважають корупцію поширеною тією чи іншою мірою, що свідчить про глибокі корупційні проблеми в різних сферах життєдіяльності [6, 9], що призвело:

- до руйнування влади;
- негативного впливу на соціально-економічний розвиток нашої держави;
- підриву репутації країни серед всіх інших держав;
- знищення основних засад демократичної та правової держави [5, с. 159].

Ми можемо стверджувати, що у подоланні корупції поняття «цифровізація» це потужний та дієвий драйвер прогресу, який сприяє вирішенню нагальної проблеми.

У вузькому сенсі, цифровізація – це комп'ютеризація систем і робочих місць для більшої легкості та доступності [1].

Цифровізація у публічному управлінні та державній службі означає впровадження і використання цифрових технологій для покращення управлінських процесів, надання державних послуг та взаємодії з громадянами.

У широкому значенні поняття цифровізації виступає процесом для вдосконалення життєдіяльності людини, суспільства і держави, а цифровізацію публічного врядування як стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління) [4].

На тлі останніх подій в Україні, починаючи від пандемії та до повномасштабного вторгнення росії на території України безсумнівно довели, що важливість та беззаперечна актуальність цифровізації публічного управління в Україні є важливими для забезпечення безперервності державних послуг, ефективної комунікації з громадянами та швидкого реагування на виклики, що виникають у кризових ситуаціях, особливо у питаннях пов'язаних з корупційними ризиками. Адже, цифровізація дозволяє нам мінімізувати «доторк» людини до процесів пов'язаних з отриманням послуг, що в свою чергу знижує рівень як масштабної так і побутової корупції. Таке явище характеризується волею сучасного суспільства до віртуальної комунікації, зміни форм і стилю суспільновладних взаємовідносин, що обумовлює включення державно-управлінських структур у віртуальне середовище та зміну форм управління, зокрема впровадження онлайн платформ життєдіяльності громад [8].

Однозначно, цифровізація має значний потенціал для боротьби з корупцією в Україні. Для прикладу, як стверджує Ольга Зикова, заступниця Міністра фінансів України, за майже три роки понад 500 000 українців зареєструвалися через Дію як фізичні особи- підприємці, також загалом потенційний економічний ефект від впровадження цифрових сервісів у Дії становить близько 840 млн доларів США на рік. Виходячи з цього, потенційний антикорупційний ефект – понад 130 млн доларів США [7].

Ізвичайно, ключовим прикладом для нас виступає НАЗК. Запровадження інституційної стратегії розвитку НАЗК показало нам серйозність намірів організації. Стратегія передбачає комплексний підхід до навчання та розвитку антикорупційних уповноважених, що є ключовим елементом у боротьбі з корупцією, а також спрямована на перетворення агентства на високоефективну організацію з запобігання корупції в Україні. Основні цілі стратегії включають впровадження сучасних цифрових інструментів та інноваційних методів для підвищення ефективності роботи НАЗК та забезпечення доброчесності серед публічних службовців [3].

Підсумовуючи результати роботи НАЗК за останні 4 роки, розуміємо, що цифровізація та інновації – це основа доброчесності та ефективного запобігання корупції. Впровадження нових інструментів та цифрових рішень підвищили ефективність роботи та стали зручними для публічних службовців та усіх хто ЗА доброчесність. Для прикладу – єдиний державний реєстр декларацій. Цей реєстр забезпечує відкритий доступ до декларацій державних службовців, що дозволяє громадянам перевіряти та аналізувати подані дані. Автоматизовані системи перевірки декларацій значно знижують ризик корупційних дій та підвищують ефективність процесу контролю. Або ж, моніторинг державних закупівель. НАЗК запровадило інструменти для моніторингу та аналізу публічних закупівель, що сприяє виявленню потенційних корупційних схем та забезпечує прозорість витрат державних коштів.

Також, для командної роботи органів влади на шляху до подолання корупції було прийнято Антикорупційну стратегію 2021-2025 роки

Основна ідея одного з 5 принципів Антикорупційної стратегії – принципу цифрової трансформації – зниження «людського фактору», що в свою чергу означає, збільшення прозорості та ефективності у стосунках між державою, громадянами та організаціями. Серед конкретних цифрових рішень передбачених Антикорупційною стратегією варто виділити – цифровий документообіг, що дозволить зменшення паперового документообігу. Також це платформа для повідомлень про корупцію. Єдиний портал повідомлень викривачів, який спрощує процес подання повідомлень про корупційні правопорушення та забезпечує захист викривачів. [2].

Отже, ми прийшли до висновків, що цифровізація та запровадженні цифрові рішення дозволяють зменшити можливості для маніпуляцій та корупційних схем. Вся інформація стає доступною для громадськості, а це в свою чергу ускладнює процес приховування незаконних дій. В

свою чергу публічний доступ до інформації сприяє підвищенню рівня контролю з боку громадськості. Дуже важливим фактором виступає автоматизація процесів, яка в свою чергу знижує можливість корупційного впливу високопосадовців, а запровадження платформ типу «Дія», та цифрові рішення запровадженні НАЗК дозволяють нам отримувати державні послуги онлайн, зменшуючи можливості для хабарництва.

Список використаних джерел

1. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June, 2017. 8104 p.
2. Антикоруptionна стратегія на 2021 – 2025 роки: затверджена Законом України від 20 червня 2022 року №2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#n93>
3. Інституційну стратегію розвитку НАЗК URL: Інституційна стратегія
4. Куйбіда В. С., Карпенко О. В., Наместнік В. В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Державне управління. № 2018. 1. С. 5–11.
5. Лукін С. Сучасні аспекти цифровізації публічних просторів. Аспекти публічного управління. 2020. Том 8. Спецвипуск № 1. С. 91–93.
6. Результати опитування «Корупція в Україні 2023: розуміння, сприйняття, поширеність». Звіт за результатами опитування населення та бізнесу. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/c7/22/c722e505acf8b0ccdf3df97af336b94d1503b291ca12ea11ea7f1e9b661a61554735280.pdf>
7. Роль діджиталізації у відбудові та економічному відновленні: Ольга Зикова для Atlantic Council. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=IntUFren2OI>
8. Сахань Олена, Морозов Я. Правові та організаційні засади запобігання корупції у сфері публічного управління України. Вісник Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого. 2021. № 4 (51). С. 158-178.
9. Соціологічне дослідження: «Стан корупції в Україні 2023: сприйняття, досвід, ставлення» URL: Стан корупції 2023

Станіслава СИДОРЕНКО,

аспірантка кафедри менеджменту та маркетингу Дніпровського державного аграрно-економічного університету

Stanislava SYDORENKO,

PhD student at the Department of Management and Marketing, Dnipro State Agrarian and Economic University

РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

THE ROLE OF INFORMATION TECHNOLOGY IN ENSURING FINANCIAL DECENTRALISATION

The paper examines the importance of information technology in improving the efficiency, transparency and accountability of financial resource management at the local level. The use of modern information systems, such as electronic budget management platforms and integrated financial systems, allows for the automation of routine processes, reducing administrative burdens and increasing management efficiency. These technologies provide open access to information on budget expenditures, which contributes to public scrutiny and reduces corruption risks. Another important component is the development of cybersecurity, which protects financial data from unauthorised access and cyber threats. The use of big data and analytical platforms allows for a comprehensive analysis of financial flows, which contributes to the adoption of strategically important decisions for the sustainable development of regions. Thus, information technology is a key factor in the successful implementation of financial decentralisation, ensuring a modern, efficient and innovative public administration system.

Keywords: decentralisation, finance, information technology.

Фінансова децентралізація є важливою складовою сучасної політики регіонального розвитку, яка спрямована на підвищення ефективності та прозорості управління фінансовими ресурсами на місцевому рівні. В умовах швидкого розвитку інформаційних технологій їх роль у забезпеченні фінансової децентралізації стає все більш значущою. Інформаційні технології, зокрема, сприяють покращенню управлінських процесів, забезпеченню підзвітності та прозорості фінансових операцій, а також підвищенню ефективності використання ресурсів.

Використання інформаційних технологій у процесах фінансової децентралізації дозволяє забезпечити більш оперативний та точний облік фінансових потоків на всіх рівнях державного управління. Сучасні інформаційні системи, такі як електронні платформи для управління бюджетами, інтегровані фінансові системи, системи електронного документообігу, дозволяють забезпечити ефективний моніторинг та контроль за використанням фінансових ресурсів. Ці технології надають можливість автоматизувати рутинні процеси, зменшуючи адміністративне навантаження на працівників місцевих органів влади, що сприяє зосередженню їхньої уваги на стратегічних завданнях [1].

Інформаційні технології також відіграють важливу роль у забезпеченні прозорості та підзвітності фінансових операцій. Використання електронних систем звітності та обліку дозволяє забезпечити відкритий доступ до інформації про використання бюджетних коштів для громадськості. Це сприяє підвищенню довіри населення до органів влади, забезпечує можливість громадського контролю за виконанням бюджетних програм та проєктів, а також знижує ризики корупційних зловживань.

Одним із ключових аспектів використання інформаційних технологій у процесах фінансової децентралізації є забезпечення ефективної комунікації між різними рівнями влади та іншими зацікавленими сторонами. Інформаційні платформи та системи електронного урядування дозволяють забезпечити оперативний обмін інформацією, координацію дій та співпрацю між центральними та місцевими органами влади, що є необхідним для ефективного управління фінансовими ресурсами. Це сприяє підвищенню оперативності прийняття управлінських рішень та забезпечує гнучкість у реагуванні на зміни в економічному середовищі [2].

Інформаційні технології також сприяють підвищенню ефективності використання фінансових ресурсів через запровадження новітніх методів аналізу та прогнозування. Використання великих даних (Big Data), аналітичних платформ, систем штучного інтелекту дозволяє здійснювати комплексний аналіз фінансових потоків, прогнозувати майбутні доходи та витрати, визначати

найбільш ефективні напрями використання ресурсів. Це дозволяє органам влади приймати більш обґрунтовані та стратегічно важливі рішення, що сприяє стійкому розвитку регіонів.

Важливою складовою використання інформаційних технологій у забезпеченні фінансової децентралізації є розвиток кібербезпеки. Захист інформаційних систем від несанкціонованого доступу, зломів та інших кіберзагроз є критично важливим завданням для забезпечення безпеки фінансових операцій. Впровадження сучасних технологій шифрування, систем моніторингу та реагування на кіберінциденти дозволяє забезпечити надійний захист фінансової інформації та збереження конфіденційності даних [3].

Таким чином, інформаційні технології відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової децентралізації, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності управлінських процесів. Впровадження цих технологій дозволяє забезпечити ефективний моніторинг та контроль за використанням фінансових ресурсів, підвищити довіру населення до органів влади, забезпечити оперативний обмін інформацією та співпрацю між різними рівнями влади, а також здійснювати комплексний аналіз та прогнозування фінансових потоків. Однак, для успішної реалізації фінансової децентралізації необхідно забезпечити відповідні законодавчі та організаційні умови, розвиток кібербезпеки та підвищення цифрової грамотності працівників органів влади. Це дозволить створити сучасну, ефективну та інноваційну систему державного управління, що відповідає вимогам та викликам сучасного світу.

Список використаних джерел

1. Chen, Yan and Bellavitis, Cristiano, Decentralized Finance: Blockchain Technology and the Quest for an Open Financial System (July 3, 2019). Stevens Institute of Technology School of Business Research Paper , Available at SSRN: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3418557>
2. Tirta, N., Mursitama, N., Eni, Y., & Gontani, F. (2023). Centralized Versus Decentralized Technology in the Financial Industry. 2023 International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech), 217-222. <https://doi.org/10.1109/ICIMTech59029.2023.10277861>
3. Zhang, X. (2021). Application Classifications of Decentralized Finance and the Development Strategies. Proceedings of the 2021 6th International Conference on Social Sciences and Economic Development (ICSSSED 2021). <https://doi.org/10.2991/ASSEHR.K.210407.016>

Олена СИНКЕТРУ,

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

Olena SYNKETRU,

student of Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv.

Науковий керівник: **Тетяна Василевська,** доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ВПЛИВ АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА НА ПРОЦЕС НАЛАГОДЖУВАННЯ КОМУНІКАТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

THE INFLUENCE OF THE MANAGER'S AUTHORITY ON THE PROCESS OF ADJUSTING THE COMMUNICATIVE INTERACTION OF CIVIL SERVANTS

In modern conditions, civil servants face many challenges. It is necessary not only to have appropriate education, skills, high moral and ethical views on the performance of official duties, but also to be able to establish communication links.

Therefore, the manager, using his authority, should maximally help subordinates establish both internal and external communication links.

Keywords: *Manager's authority, communicative interaction, civil service.*

В сучасних умовах на державних службовців чекає багато викликів. Необхідно не лише мати відповідну освіту, навички, високі моральні та етичні погляди на виконання службових обов'язків але й вміти налагоджувати комунікативні зв'язки.

Комунікація й сфері публічного управління поділяють на

1) внутрішню комунікація – між суб'єктами, що безпосередньо належать до системи публічного управління;

2) зовнішню комунікація- комунікація між суб'єктами, що знаходяться у громадському та приватному секторах.

В свою чергу внутрішню комунікацію розділяють на :

Комунікацію по вертикалі -взаємозв'язки між підлеглими і керівниками на різних рівнях;

-Комунікацію по горизонталі – налагодження взаємодії між службовцями одного рівня чи відділу, та між службовцями різних відділів.

Для створення ефективного процесу публічного управління, досягнення результату діяльності та покращення рівня довіри громадян до державних установ необхідно створити сприятливий внутрішній клімат. Найбільшою мірою, такі умови залежать від керівника державної установи. Саме за допомогою власного авторитету та лідерських навичок можна налагодити комунікаційні зв'язки між співробітниками.

На сьогодні, керівник може використовувати безліч інструментів для покращення внутрішньої комунікації. Мова іде про проведення нарад, зустрічей, тренінгів, консультацій, спеціальних навчань, які будуть спрямовані на розвиток взаємодії між державними службовцями. Такі заходи безумовно матимуть позитивний вплив на результативність діяльності державних службовців.

Проте, найефективнішим важелем впливу керівника на підлеглих є використання власного авторитету, позитивного прикладу та лідерських якостей. Згідно із дослідженнями, основою формування авторитету управлінця є довіра ,яка має когнітивний, емоційний і мотиваційний компоненти. Всі вони мають етичне забарвлення, тобто виявляють міру переконаності у добропорядності, доброчесності, вірності людини, здатності підтримувати та приходити на допомогу.

Всі дії авторитетного керівника, спрямовані на створення гармонійної, позитивної робочої атмосфери, надихатимуть підлеглих на досягнення результату діяльності, створення дружнього та ефективного колективу, розвиватимуть взаємозв'язки та взаємоповагу ,як в середині колективу, так і до громадян, що звертаються за послугами до державних установ.. Таким чином , керівник-лідер не тільки досягає розвитку внутрішньої комунікації як по горизонталі, так і по вертикалі, але й

досягне покращення зовнішньої комунікації та підвищення рівня довіри суспільства до державних службовців.

Список використаних джерел

1. Василевська Т. Е. Етика державного управління: підручник / Т. Е. Василевська, В. О Саламатов, Г. Б. Марушевський; за заг. ред. Т. Е. Василевської. – К.: НАДУ, 2015. – 204 с. – Режим доступу : <http://ktru.kpi.ua/wpcontent/uploads/2014/02/Etika-derzhavnogo-sluzhbovtsya.pdf>
2. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. / В. М. Дрешпак. – Д. : ДРІДУ НАДУ, 2015. – 168с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [www.aup.com.ua 'book011](http://www.aup.com.ua/book011)

Тимур СЛОБОДЕНЮК,

здобувач наукового ступеня доктора філософії кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tymur SLOBODENIUK,

PhD student of the Department of Global and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

<https://orcid.org/0000-0003-1090-9528>

Науковий керівник: **Наталія Клименко**, доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СЕРВІСНА МОДЕЛЬ ОРГАНІЗАЦІЇ НАДАННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ

SERVICE MODEL OF THE ORGANIZATION OF THE PROVISION OF SOCIAL SERVICES

The provision of affordable, high-quality and targeted social services to the population is an integral part of the state's service activities. It is advisable to use a matrix organizational model for the provision of social services. It combines a horizontal project management structure with a conventional functional structure, which is characterised by specialized management structures, each with significant management authority. This is appropriate for an area where there is an extremely large number of services that differ significantly in methodology and technological features, and where specialists have special qualifications in a particular sphere and are responsible for a particular area of service provision. The matrix model is also supported by the fact that it functions efficiently and effectively in conditions of increased environmental variability under martial law.

Keywords: public services, social services, service concept of the state, service model.

Невід'ємною складовою сервісної діяльності держави є задоволення потреб населення в отриманні доступних, якісних та адресних соціальних послуг. Закон України «Про соціальні послуги» визначає їх як «дії, спрямовані на профілактику складних життєвих обставин, подолання таких обставин або мінімізацію їх негативних наслідків для осіб/сімей, які в них перебувають» [1].

Чинниками, що можуть зумовити складні життєві обставини, визначено: похилий вік; часткова або повна втрата рухової активності, пам'яті; невиліковні хвороби, хвороби, що потребують тривалого лікування; психічні та поведінкові розлади, у тому числі внаслідок вживання психоактивних речовин; інвалідність; бездомність; безробіття; малозабезпеченість особи; поведінкові розлади у дітей через розлучення батьків; ухилення батьками або особами, які їх замінюють, від виконання своїх обов'язків із виховання дитини; втрата соціальних зв'язків, у тому числі під час перебування в місцях позбавлення волі; жорстоке поводження з дитиною; насильство за ознакою статі; домашнє насильство; потрапляння в ситуацію торгівлі людьми; шкода, завдана пожежею, стихійним лихом, катастрофою, бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією [1].

До надання соціальних послуг, крім органів публічної влади, залучаються недержавні інституції. Проте сьогодні аналітики відзначають низьку залученість недержавного сектору до їх надання. В Мінсоцполітики офіційно проводять політику такої співпраці, проте не всі громади використовують наявні механізми та можливості: надавачами соціальних послуг переважно є організації та підприємства державного або комунального підпорядкування. За даними Реєстру Мінсоцполітики 77% надавачів соціальних послуг – це державні/комунальні підприємства, організації та їх філії. Громадські та благодійні організації сумарно складають лише 14% від всіх зареєстрованих надавачів таких послуг в Україні [2].

Тому, на нашу думку, для надання соціальних послуг доцільно застосовувати матричну організаційну модель. У ній структура горизонтального проектного менеджменту поєднується зі звичайною функціональною структурою, для якої властива спеціалізація структур управління, кожна з яких має значні управлінські повноваження. Це доречно для сфери, де існує надзвичайно велика кількість послуг, надання яких суттєво відрізняються за методологією та технологічними особливостями, а фахівці мають спеціальну кваліфікацію у окремій сфері та відповідають за певний напрямок надання таких послуг.

На користь матричної моделі свідчить і те, що вона якісно й ефективно функціонує за умов підвищеної мінливості середовища в умовах воєнного стану. У матричній організаційній моделі чітко розведені контрольно-управлінські функції і функції безпосереднього надання соціальних послуг, які пропонується об'єднати на рівні обласних адміністрацій у департамент соціального захисту та службу у правах дітей і сім'ї. Об'єднана структура має називатись «Департамент соціального захисту». Це об'єднання передбачає оптимізацію бюрократичної контрольно-управлінської структури на рівні держави (рис. 1).



Рис. 1. Матрична модель організаційної системи надання соціальних послуг

Підсумовуючи вищевикладене варто зазначити, що результатами реформування сфери надання соціальних послуг має бути підвищення рівня якості життя населення, забезпечення реалізації його конституційних прав шляхом організації системи соціальних послуг, яка забезпечуватиме своєчасний та безперешкодний доступ громадян до всіх соціальних послуг, що гарантуються державою.

Список використаних джерел

1. Про соціальні послуги : Закон України від 17 січня 2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>.
2. Соціальні послуги в умовах війни: нові зміни та виклики. *Лабораторія законодавчих ініціатив*. URL: <https://parlament.org.ua/analytics/soczialni-poslugy-v-umovah-vijny-novi-zminy-ta-vyklyky>.

Іван СОПІГА,

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

Ivan SORINA,

master's student of the Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Валентин Петров,** доктор політичних наук, доцент, професор кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДЕМОКРАТИЧНИЙ ЦИВІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ У СФЕРІ ГРОМАДСЬКОЇ БЕЗПЕКИ: ВИКЛИКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

DEMOCRATIC CIVILIAN CONTROL IN PUBLIC SECURITY: CHALLENGES AND PROSPECTS FOR UKRAINE

Control in the field of public security is a component of democratic civilian control. Traditionally, the primary focus in research has shifted towards control over the defense sector – namely, the state's armed forces. This emphasis has justified historical premises related to the military's significant potential influence on state policy and the possibility of coups.

Security sector agencies and units can outnumber armed forces, which may create challenges because the ruling elite will use it to achieve political goals. The relevance of the study is confirmed by the experience of state building in Ukraine, which shows that the government has often utilized law enforcement bodies to achieve its political goals. Therefore, the issue of democratic civilian control in public security must be on the agenda of public administration to create safeguards against such occurrences.

Keywords: *democratic civilian control, public security, defense sector, influence on state policy, law enforcement agencies.*

Складовою демократичного цивільного контролю є контроль у сфері громадської безпеки. Традиційно основний акцент в дослідженнях зміщується у бік контролю за сектором оборони – збройними силами держави. Такий акцент має обґрунтовані історичні передумови, пов'язані з можливістю вагомого впливу військових на державну політику, що не рідко завершується військовим переворотом.

Органи і підрозділи сектору безпеки – різноманітні правоохоронні органи – за чисельністю можуть сягати або й перевищувати кількісно збройні сили. Така ситуація, з урахуванням особливостей управління, може створювати умови для використання правоохоронних органів для досягнення політичних цілей владної верхівки. Однак, наукові дослідження питань демократичного цивільного контролю приділяють вкрай мало уваги цьому аспекту.

Актуальність дослідження підтверджує досвід державного будівництва в Україні, який показує, що силові органи не рідко використовувались владою для досягнення своїх політичних цілей. Отже питання демократичного цивільного контролю у сфері громадської безпеки має бути на порядку денному публічного управління з метою створення запобіжників для недопущення подібних випадків.

Метою даного дослідження є визначення викликів, які постають у процесі здійснення демократичного цивільного контролю у сфері громадської безпеки в Україні, існуючого стану справ, законодавчих обмежень, а також оцінки перспектив і можливостей побудови ефективного контролю за правоохоронними органами.

Виклад основного матеріалу. Поняття демократичного цивільного контролю слід виводити від загального поняття контролю, що є заходом перевірки, обліку або спостереження за об'єктом контролю на предмет його відповідності певним заданим або очікуваним параметрам. Означення «демократичний» і «цивільний» визначають характеристику контролю як явища, яке здійснюється в демократичному суспільстві цивільними особами [4].

У науковому дискурсі західних вчених для пояснення сутності цивільного контролю над військовими формуваннями застосовують інституційно-центричний і культурно-центричний

підходи. Перший виходить з необхідності сильних інституційних заходів, які спрямовані на обмеження здатності представників силового блоку впливати на політичну сферу. Іншими словами, цивільний контроль виявляється у переважаючому голосі цивільної влади у процесі прийняття рішень за умов розбіжностей у позиціях з представниками військових формувань.

Культурно-орієнтований підхід до розуміння цивільного контролю ставить у центрі ціннісні орієнтири, які мають бути основою взаємодії між цивільними і військовими. Сутність контролю в даному випадку подається як необхідність формування спільних демократичних цінностей, що є запобіжником від втручання військових у політику. Однак, такі підходи є радше теоретичними і не дають інструментів для аналізу конкретних випадків [11].

В. Пилипчук пропонує розглядати демократичний цивільний контроль як комплекс заходів правового, організаційного та інформаційного характеру, з метою забезпечення законності, підзвітності і прозорості у діяльності органів влади, яким законодавством надано право обмежувати права і свободи людини [1].

Такий погляд корелює з визначенням даного поняття Законом України «Про національну безпеку України», який визначає, що «демократичний цивільний контроль – комплекс здійснюваних відповідно до Конституції і законів України правових, організаційних, інформаційних, кадрових та інших заходів для забезпечення верховенства права, законності, підзвітності, прозорості органів сектору безпеки і оборони та інших органів, діяльність яких пов'язана з обмеженням у визначених законом випадках прав і свобод людини, сприяння їх ефективній діяльності й виконанню покладених на них функцій, зміцненню національної безпеки України» [8].

Разом з тим, серед українських науковців спостерігаються певні розбіжності щодо визначення складових демократичного цивільного контролю. О. Джафарова вважає, що демократичний цивільний контроль є системою, яку складають державний контроль законодавчої, виконавчої і судової влади та громадський контроль, який здійснюють громадські об'єднання і окремі громадяни [3].

В Законі України «Про національну безпеку України» суб'єктами контролю, окрім Президента, Парламенту, Уряду, судів, місцевих органів виконавчої влади і місцевого самоврядування визначено також окремих громадян. Однак, щодо громадян застосовується термін «нагляд» і зазначено, що він здійснюється через громадські об'єднання, депутатів місцевих рад, а також шляхом звернення до Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини або до державних органів у визначеному законодавством порядку [8].

Як бачимо, однозначного розуміння спільного і відмінного у демократичному цивільному контролі і громадському контролі немає. Разом з тим, поняття «цивільного контролю» українськими науковцями було запозичено від англомовного поняття «цивільного контролю над військовим формуванням», яке має чітко окреслений об'єкт, предмет і суб'єкт. В такому розумінні від громадського контролю цивільний відрізняється наявністю таких характеристик як спланованість заходів для отримання інформації (в тому числі закритої), вирішення конкретної проблеми як кінцевої мети контролю та вплив на діяльність об'єкта контролю [5].

Підсумовуючи викладе, вважаємо, що демократичний цивільний контроль і громадський контроль є тотожними в плані об'єкта контролю, однак відмінними з точки зору суб'єкта, предмета і, щонайважливіше, способу здійснення контролю та ширини наявних повноважень для здійснення контрольної діяльності [2].

Мета демократичного цивільного контролю у сфері громадської безпеки перш за все полягає у забезпеченні спроможності органів правопорядку убезпечити охорону прав і свобод людини. Закон України «Про національну безпеку України» визначає складові сектору безпеки і оборони, не розділяючи їх як окремі частини. Разом з тим, теоретичні дослідження демократичного цивільного контролю перш за все стосуються сектору безпеки, а власне – контролю за військовими формуваннями. Питанню контролю діяльності правоохоронних органів українськими дослідниками увага практично не приділяється. Західні ж науковці акцентують на контролі діяльності спеціальних служб [9].

Разом з цим, відсутність дієвого цивільного контролю за правоохоронними органами несе для держави конкретні ризики. Це особливо характерно для країн постсоціалістичного табору, в яких уряди (часто автократичні) повсякчас використовували чи тяжіли до використання силових органів для обмежень прав людини, репресій, залякування. Зважаючи на неревольюційний характер здобуття Україною незалежності у 1991 році, органи правопорядку також проходили еволюційних шлях реформування, досить повільно викорінюючи нелегальні практики, які застосовувались в радянські часи.

Як і для військових формувань, органам правопорядку характерна закритість від громадськості багатьох аспектів діяльності. Хоча це обумовлено цілком законними і логічними підставами, це не обезпечує від зловживань. Чисельність органів правопорядку не завжди поступається чисельності військових, ними так само використовуються спеціальні засоби, здійснюються закупівлі, доступ до інформації про які обмежено тощо.

Хоча правоохоронні органи рідко становлять загрозу захоплення влади чи перевороту, вони можуть бути не менш ефективним знаряддям впливу на політичну сферу. Цей вплив найчастіше проявляється у тиску на опозицію, медіа, журналістів, лідерів громадської думки, впливу на передвиборчі процеси і самі вибори шляхом порушення або можливістю порушення кримінальних і адміністративних справ, затягування розслідування порушених справ, незаконного стеження, прослуховування, обмеження волі тощо.

Органи правопорядку можуть також застосовуватись владою для придушення масових протестів. Як показав досвід Революції Гідності, у тодішній міліції як правоохоронного органу не виявилось запобіжників щодо виконання завідомо злочинних наказів. Як орган правопорядку, який був покликаний захищати життя, здоров'я, права і свободи громадян, а також інтереси суспільства і держави від протиправних посягань, міліція колапсувала, не зумівши виконати свої основні завдання, що призвело до її ліквідації і створення нового органу.

Міністерство внутрішніх справ України у 2015 році було реформовано і приведено до форми функціонування, яка відповідає практикам розвинутих демократій, де міністерство є органом влади, який забезпечує формування політики, в даному випадку – у сфері публічної безпеки.

Зреформую МВС спеціальним законом було утворено Національну поліцію України як центральний орган виконавчої влади, який служить суспільству шляхом забезпечення охорони прав і свобод людини, протидії злочинності, підтримання публічної безпеки і порядку. Також роком раніше, у 2014, було утворено Національну гвардію України – військове формування з правоохоронними функціями, яке прийшло на зміну Внутрішнім військами МВС, які дискредитували себе в ході Революції Гідності.

До сфери управління МВС у 2014 році також перейшла Державна служба України з надзвичайних ситуацій – орган, який реалізує політику у сфері цивільного захисту і захисту населення від надзвичайних ситуацій. Також було ухвалено Закон України «Про сервісні послуги та сервісні центри Міністерства внутрішніх справ України», яким МВС позбавлялось невластивих функцій щодо надання адміністративних послуг.

Вказані зміни і реформи, перш за все органів поліції, мали свої успіхи. Однак, залишилося чимало питань, вирішення яких є принципово важливим для ефективного функціонування сектору безпеки. Перш за все – це введення конкурсного відбору на посади вищого керівного складу поліції, в тому числі на посади керівників регіональних управлінь. Станом на сьогодні конкурс є обов'язковим лише для відбору кандидатів, які вперше призначаються на посади в поліції.

Вимогу усунення неефективності і непрозорості механізмів призначення на посади і просування по службі у системі Національної поліції шляхом усунення відповідної законодавчої прогалини містить Державна антикорупційна програма на 2023-2025 роки. Серед заходів Програми також є вимога щодо підвищення ефективності порядку проведення службових розслідувань і притягнення до дисциплінарної відповідальності поліцейських, впровадження системи оцінки ефективності роботи працівників Нацполу, розробку механізмів справедливого матеріального стимулювання, які забезпечать конкурентоспроможність на ринку праці і сприятимуть підвищенню якості кадрового складу поліції.[6]

Президент України своїм указом у 2023 році затвердив Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України. Для реалізації плану відведено 2023-2027 роки, протягом яких заплановано вирішити ряд питань, які сприятимуть забезпеченню громадської безпеки.

Вказаним комплексним планом визначено стратегічні пріоритети у сфері реформування органів правопорядку, в ході реалізації яких передбачено здійснення ряду інших заходів, таких як цифровізація, підготовка і добір фахових співробітників, підзвітність і прозорість діяльності, мінімізація корупційних ризиків, посилення механізмів демократичного цивільного контролю, посилення гарантій незалежності, розвиток міжнародного співробітництва [7].

Важливим фактором якісного демократичного цивільного контролю у сфері громадської безпеки залишається ефективна діяльність суб'єктів здійснення контролю. Перш за все – здійснення контролю Президентом України через Раду національної безпеки і оборони, як головою вказаного

координаційного органу. Працівники Апарату РНБО, як посадові особи мають можливості і важелі щодо здійснення контролю діяльності правоохоронних органів, особливо в тій частині, доступ громадськості до якої обмежено. Це ж саме стосується роботи Верховної Ради України, її комітетів і комісій, а також окремих народних депутатів [10].

Важливо, щоб контрольна діяльність цих основних суб'єктів мала наслідком впровадження змін у разі виявлення недоліків, сприяла впровадженню прозорості і публічності, де такий принцип справедливо обмежений, зменшувала випадки зловживань, в тому числі при здійсненні закритих закупівель.

Не менш важливим є здійснення місцевими органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування демократичного цивільного контролю діяльності органів і підрозділів громадської безпеки на регіональному і місцевому рівні. Їх завданням є повноцінне застосування наданих законодавством повноважень щодо заслуховування керівників вказаних органів, перевірки дотримання ними законності, прийняття рішень про недовіру на сесіях місцевих рад тощо.

Ефективний демократичний цивільний контроль повинен справляти для представників силових, правоохоронних та інших органів, які забезпечують громадську безпеку, атмосферу роботи під постійним наглядом. Розуміння невідворотності покарання за вчинення незаконних дій є дієвим запобіжником від подібної діяльності.

Висновки. Демократичний цивільний контроль у сфері громадської безпеки має достатнє інституційне забезпечення. Визначенні Законом України «Про національну безпеку України» суб'єкти здійснення контролю, їх повноваження і функції дають цілісну правову підставу для діяльності. Разом з тим, сфера громадської безпеки містить ряд викликів, без вирішення яких досягти високого рівня громадської безпеки буде проблематично. Ці виклики описані в основній частині дослідження.

Разом з цим, відображення у стратегічних і планових документах, таких як Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки, Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки ключових змін, здійснення яких планується у найближчі роки, дає підстави для оптимістичного прогнозу щодо перспектив становлення ефективного демократичного цивільного контролю у сфері громадської безпеки.

Список використаних джерел

1. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони: теорія і практика: навчальний посібник / В. Яценко та ін. ; ред. В. Пилипчук. Київ : Фенікс, 2020. 224 с.
2. Денисова А. Сутність громадського контролю в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2023. Т. 34 (73), № 4. С. 196–199.
3. Джафарова О. Цивільний демократичний контроль як основа реформування правоохоронних органів України. Право і безпека. 2010. № 2 (34). С. 73–77.
4. Дорошенко В. Суб'єкти здійснення громадського контролю за діяльністю Національного антикорупційного бюро України. Підприємництво, господарство і право. 2019. № 12. С. 171–174.
5. Наливайко Л., Савченко О. Теоретико-правові засади громадського контролю за діяльністю органів державної влади: монографія. Київ : Хай-Тек Прес, 2017. 276 с.
6. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : Постанова від 04.03.2023 р. № 220. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-п#Text>.
7. Про Комплексний стратегічний план реформування органів правопорядку як частини сектору безпеки і оборони України на 2023-2027 роки : Указ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/2023#Text>.
8. Про національну безпеку України : Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>.
9. Флурі Ф., Бадрак В. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки: актуальні джерела. Видання друге, доопрацьоване і доповнене. Київ : Центр дослідж. армії, конверсії та роззброєння, 2016. 272 с.
10. Флурі Ф., Йонсон Й. Парламентський контроль за сферою безпеки: принципи, механізми і практичні аспекти. Женева/Київ : Міжпарлам. союз і Женев. центр демократ. контролю за збро. силами, 2006. 200 с.
11. Levy Y. A Revised Model of Civilian Control of the Military: The Interaction between the Republican Exchange and the Control Exchange. *Armed Forces & Society*. 2012. No. 38 (4). P. 529–556.

Альона СТУДЕНЕЦЬКА,

аспірант 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, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ В УМОВАХ ДІЇ В УКРАЇНІ ПРАВОВОГО РЕЖИМУ ВОЄННОГО СТАНУ

THE SYSTEM OF PUBLIC SERVICE MANAGEMENT UNDER THE CONDITIONS OF THE LEGAL REGIME OF MARTIAL LAW IN UKRAINE

The period of introduction of the right-wing martial law regime in Ukraine became a test for all systems of public administration, including the system of public service management.

It was found that in the first year of the war, the scope of certain functions of some elements of the civil service management system (personnel management service, subject of assignment, head of the civil service), primarily personnel and organizational, was narrowed by law. Later, they were expanded (resumption of declaration and special inspections), but not returned to the pre-war period (competition procedures have not been restored).

It was noted that the legislative and executive authorities made the necessary management decisions during the transition from the stable functioning of state institutions to their existence during the introduction of the legal regime of martial law in Ukraine, as well as in the conditions of hostilities and the temporary occupation of certain territories of our country.

Keywords: *Public Service; martial law; civil service management system; Law.*

Відповідно до Закону України від 10.12.2015 № 889-VIII «Про державну службу в Україні» [1] (далі – Закон) система управління державною службою включає: Кабінет Міністрів України; центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби – Національне агентство України з питань державної служби (далі – НАДС); Комісію з питань вищого корпусу державної служби (далі – Комісія) та відповідні конкурсні комісії, утворені суб'єктом призначення у державному органі (далі – конкурсні комісії); керівників державної служби; служби управління персоналом. Законом, а також низкою нормативно-правових актів визначено повноваження всіх елементів відповідної системи.

24 лютого 2022 року державна служба та система управління нею постала перед викликом – здійснення функцій в умовах правового режиму воєнного стану, запровадженого на всій території України у зв'язку з триваючою широкомасштабною збройною агресією російської федерації проти нашої держави Указом Президента України від 24.02.2022 № 64/2022 [2], затвердженого Законом України від 24.02.2022 № 2102-IX [3] (з наступними змінами).

Система управління державною службою мала пристосовуватися до існування в умовах правового режиму воєнного стану, що потребувало, серед іншого, відповідного нормативно-правового врегулювання для забезпечення безперервності роботи державного апарату та прилаштування його до викликів воєнного часу.

Зміст правового режиму воєнного стану, порядок його введення та скасування, правові засади діяльності органів державної влади, військового командування, військових адміністрацій, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ та організацій в умовах воєнного стану, гарантії прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб визначає Закон України «Про правовий режим воєнного стану» [4].

Водночас не всі аспекти роботи державних органів та проходження служби державними службовцями врегульовані в зазначеному Законі. Парламентом України було прийнято низку законодавчих актів, які були спрямовані на забезпечення швидкого прийняття управлінських рішень в умовах війни, а також безперервність функціонування органів публічної влади.

Зокрема Законом України від 15.03.2022 № 2136-IX «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [5] (із змінами, внесеними згідно із Законом № 2352-IX від 01.07.2022) [6] визначено особливості проходження, серед іншого, державної служби у період дії воєнного стану. Цим Законом встановлено, що у період дії воєнного стану не застосовуються норми законодавства про працю, законів України «Про державну службу» [1], «Про службу в органах місцевого самоврядування» [7], інших законодавчих актів, що регулюють діяльність державних службовців, посадових осіб місцевого самоврядування у частині відносин, врегульованих цим Законом. Відповідним Законом унормовано особливості розірвання трудового договору з ініціативи працівника, розірвання трудового договору з ініціативи роботодавця, встановлення та обліку часу роботи та часу відпочинку та інше.

Законом України від 12.05.2022 № 2259-IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» [8], зокрема, було внесено зміни до статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [4], якими було встановлено спрощений порядок вступу, в тому числі на посади державної служби: 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, встановленими щодо відповідних посад. Окрім цього були послаблені і антикорупційні заходи щодо осіб, які призначалися на посади державної служби: було визначено, що особа, яка претендує на зайняття 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» [9] (далі – декларація), та документ про підтвердження рівня володіння державною мовою відповідно до Закону України «Про забезпечення функціонування української мови як державної» [10]. Для осіб, які призначені у період дії воєнного стану, зокрема, на посади державної служби, встановлено обов'язок подачі відповідних документів протягом трьох місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану, у разі якщо такі документи не були подані ними раніше; оголошення конкурсу на такі посади згідно з Законом має відбутися після припинення чи скасування воєнного стану, але не пізніше шести місяців з дня його припинення чи скасування. Законом також визначено і граничний строк перебування особи на посаді, на яку її призначено за наведених вище умов, – 12 місяців з дня припинення чи скасування воєнного стану.

Також відповідним Законом було визначено, що спеціальна перевірка, передбачена Законом України «Про запобігання корупції» [9] (далі – спецперевірка), а також перевірка, передбачена Законом України «Про очищення влади» [11], стосовно осіб, які претендують на зайняття посад, зокрема державної служби, під час дії воєнного стану не проводяться. Відповідні законодавчі зміни мали на меті забезпечити стійкість функціонування державного апарату в складний період воєнного стану, бойових дій, тимчасової окупації територій України, еміграції населення, в тому числі осіб, які обіймали посади державної служби.

Призначення на посади державної служби в період дії воєнного стану без конкурсного відбору, без проведення перевірок, передбачених законодавством, вплинуло на обсяг функцій в основному тих елементів системи управління державною службою, які виконують забезпечувальні функції: служби управління персоналом, Комісії та конкурсних комісій.

Так було до 12 жовтня 2023 року, коли набрав чинності Закон України від 20.09.2023 № 3384-IX «Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану» [12], яким відновлено процеси декларування та проведення спецперевірок, а також перевірок, передбачених Законом України «Про очищення влади» [11]. Цим Законом установлено, що особи, які у 2022 – 2023 роках не подали декларацію, і кінцевий строк для подання яких настав до дня набрання чинності Законом, подають такі декларації не пізніше 31 січня 2024 року. Також відповідним Законом передбачено поновлення проведення спецперевірки, а також перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади». Водночас залишено виключення: такі перевірки не проводяться, якщо орган, який відповідає за організацію спецперевірки або перевірки, передбаченої Законом України «Про очищення влади» [11], розташований на території, на яких ведуться активні бойові дії, або на тимчасово окупованих територіях України, перелік яких визначається в установленому законодавством порядку; виконання особами, які призначені на відповідну посаду у період дії воєнного стану, завдань в інтересах національної безпеки і оборони України, безпосередньої участі у веденні воєнних (бойових) дій, перебування у районі проведення воєнних (бойових) дій, та отримання додаткової винагороди, призначеної для військовослужбовців, осіб рядового і начальницького складу, поліцейських на період дії воєнного стану, та/або на тимчасово окупованій території України.

Таким чином, після набрання чинності відповідним Законом України обсяг кадрової функції суб'єктів системи управління державною службою, які виконують забезпечувальні функції, було збільшено, але не повернуто до довоєнного періоду, оскільки конкурсні процедури та порядок їх

проходження не були відновлені відповідним законодавчим актом. Це стосується і відповідних кадрових функцій такого елемента системи управління державною службою як Кабінет Міністрів України.

Виходячи з викладеного, слід резюмувати, що введення режиму воєнного стану в Україні під час прийняття початкових управлінських рішень звужило обсяг певних функцій деяких елементів системи управління державною службою, в першу чергу кадрової та організаційної (відміна конкурсних процедур, декларування та необхідності проведення спецперевірок), з іншого боку розширило їх – при відновленні відповідних функцій (відновлення проведення декларування та спеціальних перевірок – для служби управління персоналу, суб'єкта призначення, керівника державної). Такі правові дії сприяли підтриманню нормального функціонування всієї системи управління державної служби в складний воєнний період та кореспондувалися зі змінами, які відбувалися в суспільно-політичному житті країни. Разом з тим слід звернути увагу на те, що відповідні функції не були відновлені в повному об'ємі, оскільки правовий режим воєнного стану в Україні триває і досі. Водночас зазначене засвідчило гнучкість системи управління державної служби та функцій її елементів.

Список використаних джерел

1. Про державну службу в Україні: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

2. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лютого 2022 року № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022/ed20220224#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

3. Про затвердження Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні»: Закон України від 24 лютого 2022 року № 2102-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2102-20#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

4. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

5. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

6. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо оптимізації трудових відносин: Закон України від 1 липня 2022 року № 2352-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2352-20#n2> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

7. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2001, № 33, ст. 175. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

8. 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 № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

9. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

10. Про забезпечення функціонування української мови як державної: Закон України від 25 квітня 2019 року № 2704-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2019, № 21, ст.81. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2704-19#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

11. Про очищення влади: Закон України від 16 вересня 2014 року № 1682-VII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 44, ст.2041. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1682-18#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

12. Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану: Закон України від 20.09.2023 № 3384-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3384-20#Text> (дата звертання: 16.07.2024 р.)

Євгеній ТАРАН,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yevhenii TARAN,

PhD in Political Science, Associate Professor of Global and National Security Department, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-1822-6978>

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

FORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONDITIONS OF THE INFORMATION SOCIETY DEVELOPMENT

The concepts of public administration and information society, which became widespread in the 21st century, are considered.

It is indicated that the public administration model, where the state was the object, was replaced by the public administration model, where the society and all its elements were the object. At the same time, in the conditions of the information society, new demands are placed on state authorities and local governments. The transformation of management is taking place – from administrative-command, in which public participation is minimized, to democratic, where the public has wide opportunities.

As a conclusion, it is stated that in order to get positive results that the information society carries with it, it is necessary to create the maximum conditions for citizens' access to information. At the same time, the development and introduction of information technologies allows public administration to reveal its essence and realize its purpose as much as possible.

Якщо розглядати особливості формування публічного управління та адміністрування в умовах розвитку інформаційного суспільства, то необхідно перш за все зрозуміти значення таких явищ, як публічне управління та інформаційне суспільство, що набули свого поширення у XXI ст.

Так, інформаційне суспільство деякими дослідниками трактується як суспільство нового типу, котре формується внаслідок глобальної соціальної революції та породжується вибуховим розвитком інформаційних і комунікаційних технологій. Однією з ознак інформаційного суспільства є відсутність просторових, числових і політичних меж та відкриття громадянам нових можливостей для самореалізації й самоідентифікації [1, с. 56].

Саме можливості самореалізації та самоідентифікації громадян є однією причин трансформації державного управління в систему публічного управління, яке полягає в розширенні владних можливостей, а саме в залученні до управління окрім органів державної влади, ще й представників суспільства. Внаслідок цього, поряд з монополією на владу держави, виникли можливості реалізувати владу представникам громади, забезпечуючи інтереси пересічних громадян [5, с. 23].

Як видно з вищенаведених розробок у сфері дослідження інформаційного суспільства, можемо зазначити, що більшість вчених погоджується з неминучістю настання змін у суспільстві, які пов'язані з розвитком інформаційно-комунікаційних технологій та необхідністю вивчення цих змін.

Так, за дослідженнями О. Григора, починаючи з середини 90-х років XX ст. кардинальні зміни, які відбуваються в усьому світі, перш за все становлення інформаційного суспільства, змусили переглянути пріоритети державної політики у провідних країн світу [4].

Такі підходи говорять про трансформацію функцій державної влади та передачу своїх можливостей до публічних органів влади.

Досліджуючи особливості формування публічного управління та адміністрування в умовах розвитку інформаційного суспільства, також є доцільним розглянути й саме поняття «публічне управління» та деякі особливості його виникнення.

Перш за все необхідно зазначити, що публічне управління виникло внаслідок еволюції соціально-економічної системи, яка сприяла трансформації системи державного управління в сучасні моделі регулювання суспільства. На зміну моделі державного управління, де об'єктом виступала держава, прийшла модель публічного управління, де об'єктом виступає суспільство та усі його елементи.

Управлінські функції в публічному управлінні можуть здійснювати не лише органи державної влади, але й інституції, котрі відносяться до місцевого самоврядування, громадські організації або фізичні і юридичні особи. Це відбувається у разі, коли їх діяльність торкається суспільних справ [3, с. 117].

Система публічного управління активно впроваджується у найрозвинутіших країнах світу – Японії, Канаді, США, країнах ЄС тощо. Ці країни демонструють високі економічні темпи розвитку, високий рівень медицини, освіти, екології, в решті-решт, забезпечується високий рівень життя населення.

Одночасно, ці країни тримають лідерство у розвитку інформаційного суспільства, тобто спостерігається пряма залежність між побудовою і розвитком інформаційного суспільства та розвитком системи публічного управління.

В умовах інформаційного суспільства держава не може претендувати на лідерство й конкурентоспроможність без проведення ефективної державної інформаційної політики, без розуміння завдань в інформаційній сфері, які були б адекватні сучасним вимогам [2, с. 15].

В умовах інформаційного суспільства до органів державної влади та місцевого самоврядування висуваються нові вимоги. Відбувається трансформація управління – від адміністративно-командного, в якому участь громадськості мінімізована, до демократичного, де громадськість має широкі можливості. Як доведено прогресивними й високорозвиненими суспільствами, саме цей варіант є більш прийнятним та створює більше можливостей у сучасному суспільстві. [5, с. 24].

Щоб отримати позитивні наслідки які несе за собою інформаційне суспільство необхідно створити максимальні умови доступу громадян до інформації. При цьому, в системі публічного управління та адміністрування в умовах розвитку інформаційного суспільства підвищуються можливості для громадян, оскільки через інформаційно-комунікаційні технології вони можуть впливати на діяльність органів влади, брати участь у реалізації влади та робити оцінку владних структур. Розвиток та впровадження інформаційних технологій дозволяє публічному управлінню максимально розкрити свою суть та реалізувати своє призначення.

Список використаних джерел

1. Арістова І. Державна інформаційна політика: організаційно-правові аспекти / за заг. ред. О. Бандурки. Харків : Ун-т внутрішніх справ. 2000. 386 с.
2. Григор О. Формування інформаційного суспільства в Україні в контексті інтеграції в Європейський Союз (державно-управлінський аспект) : автореф. дис. ... канд. держ. упр. : 25.00.01 ; Львів. регіон. ін-т держ. упр. НАДУ при Президентіві України. Львів, 2003. 20 с.
3. Зінчук М. Генезис наукового розуміння поняття публічного адміністрування в світі та Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 19. С. 117–122.
4. Макарова М. Тенденції розвитку цифрової економіки : монографія. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2004. 235 с.
5. Таран Є. І. Особливості публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства. Держава та регіони. Серія: Державне управління. 2020. № 2. с. 22-26 DOI <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2020.2.3> (дата звернення: 30.06.2024)

Олександр ТИГОВ,

аспірант Інституту держави і права імені В. М. Корецького НАН України

Oleksandr TYHOV,

PhD student at the V.M. Koretsky Institute of State and Law of the National Academy of Sciences of Ukraine

Науковий керівник: **Ярослав Жовнірчик**, доктор наук з державного управління, професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права Інституту держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ГРОМАД

IMPLEMENTATION OF DIGITAL TECHNOLOGIES FOR SUSTAINABLE COMMUNITY DEVELOPMENT

The paper examines the importance of digital technologies in improving the efficiency, transparency and accountability of territorial community management. The use of information and communication technologies allows automating administrative processes, ensuring an integrated approach to development management, and engaging citizens in decision-making. Innovative approaches, such as e-budgeting, IoT technologies, big data and artificial intelligence, contribute to more efficient use of resources and improve the quality of life of the population. Cybersecurity plays an important role in protecting information systems from cyber threats. For the successful implementation of digital transformation, it is necessary to create appropriate legislative and organisational conditions, develop digital infrastructure and increase the digital literacy of the population.

Keywords: communities, digital technologies, sustainable development.

Впровадження цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку громад є важливим і невід’ємним елементом сучасного державного управління, що спрямований на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності управлінських процесів. У контексті глобалізаційних змін та цифрової трансформації суспільства, використання інформаційно-комунікативних технологій стає критично важливим для забезпечення сталого розвитку територіальних громад в Україні.

Цифрові технології дозволяють оптимізувати процеси управління на місцевому рівні, забезпечуючи автоматизацію рутинних адміністративних завдань та створюючи умови для більш ефективного використання ресурсів. Зокрема, впровадження електронного урядування сприяє підвищенню оперативності та якості прийняття управлінських рішень, оскільки забезпечує швидкий доступ до необхідної інформації та даних. Інформаційні системи, такі як електронні реєстри, бази даних та системи документообігу, дозволяють забезпечити прозорість та підзвітність діяльності органів місцевого самоврядування, що сприяє зміцненню довіри населення до влади.

Однією з ключових переваг впровадження цифрових технологій є можливість забезпечення інтегрованого підходу до управління територіальним розвитком. Це включає створення єдиних інформаційних платформ, що дозволяють об’єднати зусилля різних секторів та рівнів влади для досягнення спільних цілей сталого розвитку. Такий підхід сприяє більш ефективній координації дій та використанню ресурсів, забезпечуючи гармонійний розвиток економічних, соціальних та екологічних складових громад.

Цифрові технології також відіграють важливу роль у забезпеченні участі громадян у процесах управління та прийняття рішень. Використання онлайн-платформ для громадських обговорень, електронних консультацій та голосувань дозволяє залучати широку громадськість до обговорення актуальних питань та формування політики розвитку. Це сприяє підвищенню рівня обізнаності та залученості населення, що є важливим чинником для досягнення стійкого та інклюзивного розвитку територіальних громад.

Інноваційні підходи до управління громадськими фінансами також є важливим аспектом цифрової трансформації. Використання систем електронного бюджету дозволяє забезпечити прозорість та ефективність розподілу фінансових ресурсів, здійснювати моніторинг та контроль за виконанням бюджетних програм, а також підвищити підзвітність органів місцевого самоврядування. Це сприяє більш раціональному використанню бюджетних коштів та зниженню ризиків корупційних зловживань.

Впровадження цифрових технологій також сприяє підвищенню рівня інноваційності та конкурентоспроможності територіальних громад. Використання технологій Інтернету речей (IoT), великих даних (Big Data), штучного інтелекту (AI) та інших сучасних технологій дозволяє створювати інтелектуальні системи управління міським середовищем, енергетикою, транспортом та іншими галузями. Це сприяє підвищенню якості життя населення, зниженню негативного впливу на довкілля та забезпеченню сталого розвитку громад.

Важливим аспектом впровадження цифрових технологій є забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних систем від кіберзагроз. В умовах зростання кількості кіберінцидентів, захист даних та інформаційних ресурсів стає критично важливим завданням для органів місцевого самоврядування. Впровадження сучасних технологій шифрування, систем моніторингу та реагування на кіберінциденти дозволяє забезпечити надійний захист інформаційних систем та збереження конфіденційності даних.

Загалом, впровадження цифрових технологій для забезпечення сталого розвитку громад є комплексним процесом, що вимагає тісної взаємодії між різними рівнями влади, приватним сектором та громадянським суспільством. Для досягнення успіху необхідно забезпечити відповідні законодавчі та організаційні умови, розвиток цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності населення та забезпечення кібербезпеки. Це дозволить створити сучасну, ефективну та інноваційну систему управління, що відповідає вимогам та викликам сучасного світу, забезпечуючи сталий розвиток територіальних громад в Україні.

Список використаних джерел

1. Fedulova, L. (2020). Development trends and implementation of digital technologies for sustainable development goals. *Environmental Economics and Sustainable Development*, 7 (26), 6-14. [https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7\(26\)/1](https://doi.org/10.37100/2616-7689/2020/7(26)/1)
2. Marcovecchio, I., Thinyane, M., Estevez, E., & Janowski, T. (2019). Digital Government as Implementation Means for Sustainable Development Goals. *International Journal of Public Administration in the Digital Age*, 6(3). <https://doi.org/10.4018/IJPADA.2019070101>
3. Mondejar, M., Avtar, R., Diaz, H., Dubey, R., Esteban, J., Gómez-Morales, A., Hallam, B., Mbungu, N., Okolo, C., Prasad, K., She, Q., & Garcia-Segura, S. (2021). Digitalization to achieve sustainable development goals: Steps towards a Smart Green Planet.. *The Science of the total environment*, 794, 148539. <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2021.148539>

Яна УСЕНКО,

начальник відділу з питань персоналу управління з організаційного забезпечення Апеляційної палати Вищого антикорупційного суду, аспірант Державної наукової установи «Інституту інформації, безпеки та права Національної академії правових наук України»

Yana USENKO,

Head of the Personnel Department of the Organizational Support Department of the Appellate Chamber of the Supreme Anti-Corruption Court of the Apparatus of the Supreme Anti-Corruption Court of Ukraine
<https://orcid.org/0000-0003-1438-1337>

Науковий керівник: **Олексій Костенко**, доктор філософії з юридичних наук, завідувач наукової лабораторії теорії цифрової трансформації та права наукового центру цифрової трансформації та права Державної наукової установи «Інституту інформації, безпеки та права Національної академії правових наук України»

ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОГО УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В СУДОВІЙ СИСТЕМІ УКРАЇНИ

FEATURES OF ORGANIZATIONAL AND LEGAL PERSONNEL MANAGEMENT IN THE JUDICIAL SYSTEM OF UKRAINE

The key to stabilizing and effectively functioning the judiciary in Ukraine during wartime should be the implementation of a modern personnel management model regarding the organizational and legal regulation of personnel procedures and the organization of activities in courts of all specializations, considering Ukraine's course towards digitalizing public services.

Keywords. *The judicial system, personnel, personnel management, personnel support, court, war, military status.*

Триває війна, яку розв'язала росія проти демократичної України. Яка доводить, що росія брутально нехтує переважну більшість конвенцій, міжнародних нормативно-правових актів, моральних та етичних норм. росія сьогодні набуває статусу агресивного загарбника, який керується лише власними уявленнями про світовий устрій. Міжнародні організації виказують безсилість проти зухвалих порушень світового порядку та розбудованих десятиліттями юридичних та моральних правил співіснування, загальноприйнятих норм верховенства права.

Разом з тим українська судова система демонструє живучість, керованість та гнучкість функціонування в умовах воєнного стану. Вищим органом суддівського самоврядування, що діє як виконавчий орган з'їзду суддів України (Закон України «Про судоустрій і статус суддів» [1]), є Рада суддів України (далі – РСУ), якій на законодавчому рівні надано право організаційного забезпечення діяльності судів, розгляду питань правового захисту суддів, соціального захисту суддів, здійснення контролю за організацією діяльності судів. Показником керованості судової системи в умовах воєнного стану є те, що діяльність всіх судів не припинено, конституційне право на судовий захист не обмежене, ніяких скорочених чи прискорених процедур здійснення правосуддя не застосовується. На рівні областей створені оперативні штаби, які координують діяльність системи правосуддя та правоохоронних органів у відповідному регіоні. У разі пошкодження або знищення приміщень та інфраструктури місцевих судів їх обслуговування оперативно змінюють територіальну підпорядкованість до діючих судів, чим забезпечується безперервність судочинства, гарантії прав та свобод людини та громадянина.

На сьогодні Рада суддів України запровадила рекомендації щодо першочергових кроків організації роботи судової системи під час воєнного стану.

Судам делеговано право визначати особливості та порядок роботи суду, що ухвалюються зборами суддів або головою суду. Також суди визначають відповідальну особу, яка повинна володіти оперативною інформацією щодо обліку та перебування працівників апарату та суддів, а у разі наявності відомостей щодо неможливості працівниками та судьями здійснювати свої повноваження, застосовувати процедури оформлення відпусток (в тому числі і за власний рахунок), а також оперативно видавати управлінські накази про проходження служби у складі добровольчого формування Сил територіальної оборони Збройних Сил України або про проходження служби в Збройних силах України. Характерно, що до

закінчення військових дій судам не рекомендується застосовувати процедури звільнення, відрахування зі штату суду за порушення трудової дисципліни, прогул.

Суди самостійно приймають рішення щодо переведення працівників суду на дистанційну роботу та максимального застосування відеоконференцій.

Щодо розгляду справ рекомендовано по можливості їх відкладати, окрім тих, які не є невідкладними (взяття під варту, продовження строків тримання під вартою) та розглядати їх лише за наявності письмової згоди на це усіх учасників судового провадження. Також рекомендовано суддям та слідчим суддям уникати формалізованого підходу до оформлення судових матеріалів.

Рада суддів України на підставі ч. 6 ст. 9, ст.7, п. 4 ч. 1 ст. 34 КПК України [3], рекомендує зорієнтувати правоохоронні органи, що у разі зупинення роботи суду, який здійснював судове провадження, а так само у разі неможливості здійснювати відповідним судом правосуддя, зумовленої режимом воєнного стану, їм необхідно звертатися з клопотаннями до відповідних апеляційних судів або, за наявності підстав, до Верховного Суду України, про зміну підсудності кримінальних проваджень (справ) [4].

Слід звернути увагу й на те, що 24 березня 2022 року набув чинності Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15.03.2022 р. № 2136-IX (далі – Закон № 2136-IX) [2], яким, зокрема, врегульовано особливості організації кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів у роботодавця в умовах воєнного стану. Так, ст. 7 Закону № 2136-IX передбачено, що у період дії воєнного стану порядок організації кадрового діловодства та архівного зберігання кадрових документів у районах активних бойових дій визначається роботодавцем самостійно: порядок роботи кадрових служб, а також перелік кадрових документів, які будуть вестися на період воєнного стану та рекомендовано цифрові копії кадрових документів, які доцільно розмістити на декількох носіях в різних регіонах (жорсткі диски комп'ютерів, флеш-накопичувачі, зовнішні жорсткі диски, картки пам'яті), зберегти в хмарних сховищах (Гугл диск, файлообмінники, тощо). Це забезпечить від втрати цих документів у разі фізичного знищення одного з носіїв. Також рекомендовано максимально перевести комунікацію з працівником у цифровий формат. Зокрема, шляхом повідомлень один одного в електронній формі з використанням технічних засобів електронних комунікацій (електронна пошта, системи обміну миттєвими повідомленнями). Одночасно, щоб вказані повідомлення набули статусу офіційного документу варто скріплювати їх електронним цифровим підписом (за наявності) та отримати попередню згоду працівника/роботодавця на обмін офіційними документами засобами електронного зв'язку [5].

Список використаних джерел

1. Про судоустрій і статус суддів : Закон України від 02.06.2016 р. № 1402-VIII. Голос України. 2016. 16 лип. (№ 132-133).
2. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-IX. Голос України. 2022. (№ 64).
3. Кримінально процесуальний кодекс України від 13.04.2012 р. № 4651-VI. Голос України. 2012. (№ 90-91)
4. Рекомендації Ради суддів України щодо роботи судів в умовах воєнного стану URL: <http://rsu.gov.ua/ua/news/usim-sudam-ukraini-rsu-opublikovala-rekomendacii-sodo-rooti-sudiv-v-umovah-voennogo-stanu>
5. Організація кадрового діловодства у роботодавця під час війни. URL: https://buh.ligazakon.net/aktualno/12042_organizatsiya-kadrovogo-dlovodstva-u-robotodavtsya-pd-chas-vyni?utm_source=facebook.com&utm_medium=postlypskyi&utm_campaign=20220406_biz_lypskyi&fbclid=IwAR1BVtJWlZTnVW6Wx3TrT6fFONiQFHutdLh2haOQPysBuKG5wwp8gk93LMQ
6. Хаврова К.С., Доброжан Д.О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. «Економіка. Менеджмент. Бізнес». 2023. № 4 (43).

Данило ФАЛЬКО,

аспірант 2-го року навчання, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

Науковий керівник: **Наталія Корчак**, доктор юридичних наук, доцент, завідувач кафедри публічної
політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

ГЕНЕЗА СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БІОЛОГІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

За останні десятиліття стурбованість щодо біологічної безпеки зростає внаслідок різноманітних загроз, що походять як з природних джерел, так і з намірених дій людини. Визначення оптимальної системи забезпечення біологічної безпеки стало пріоритетним завданням для наукової спільноти та політичних лідерів. Метою даного дослідження є аналіз генези системи забезпечення біологічної безпеки з врахуванням історичних, політичних, соціальних, технологічних та наукових аспектів. Об'єктом дослідження є процес формування та розвитку цієї системи з моменту її початку до сучасності.

Визначення поняття біологічної безпеки можемо знайти у ст. 1 Закону України «Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів» [Законс.484]. Зокрема, біологічна безпека являє собою стан середовища життєдіяльності людини, при якому відсутній негативний вплив його чинників (біологічних, хімічних, фізичних) на біологічну структуру і функцію людської особи в теперішньому і майбутніх поколіннях, а також відсутній незворотний негативний вплив на біологічні об'єкти природного середовища (біосферу) та сільськогосподарські рослини і тварини.

Історія системи забезпечення біологічної безпеки сягає свого коріння у різноманітних історичних прецедентах, які сформувалися внаслідок надзвичайних природних явищ, пандемій, війн, а також в результаті наукових відкриттів та технологічних досягнень. З розвитком цивілізації з'явилися нові виклики, що стосуються біологічної безпеки, і відповідно до цих викликів система стала трансформуватися.

Ключові етапи розвитку системи забезпечення біологічної безпеки:

Початкові заходи та реакція на природні катастрофи: Перші спроби контролювати біологічні загрози відбувалися у формі заходів, спрямованих на мінімізацію впливу природних катастроф, таких як епідемії та пандемії. Наприклад, у середньовіччі, під час великих епідемій, таких як Чорна смерть (чума), деякі міста та регіони встановлювали карантин для запобігання поширенню хвороби.

Військові дослідження та збройні програми: Під час світових конфліктів, особливо під час Першої та Другої світових війн, були розроблені та використані біологічні засоби як засоби військового застосування. Ці події значно вплинули на спосіб мислення про біологічну безпеку. Під час Першої світової війни німецькі науковці працювали над створенням отруйних газів, таких як хлор та іприт, які використовувалися на полі бою. Пізніше, під час Другої світової війни, японська армія проводила дослідження над біологічними агентами, такими як антракс та чума, з метою використання їх у воєнних операціях. Ці військові дослідження і використання біологічних засобів відкрили нові можливості та загрози, що вимагали розвитку системи забезпечення біологічної безпеки.

Формування міжнародних стандартів і угод: Після Другої світової війни були прийняті різні міжнародні угоди, які спрямовані на забезпечення біологічної безпеки та контроль за біологічними агентами.

Розвиток наукових та технологічних засобів: Впровадження нових технологій та наукових відкриттів сприяло розвитку методів виявлення, діагностики та лікування біологічних загроз. Наприклад, завдяки розвитку молекулярно-біологічних технік, таких як полімеразна ланцюгова реакція (ПЛР), стало можливим швидко та точно виявлення патогенних мікроорганізмів, що дозволяє вчасно реагувати на потенційні епідемії та пандемії. Крім того, розробка біосенсорів, здатних виявляти наявність певних біологічних агентів у навколишньому середовищі, сприяє ранньому виявленню загроз та може використовуватися для моніторингу біологічних агентів у громадських місцях або водних джерелах. Нові відкриття в області імунології та біохімії сприяють розробці нових

вакцин та лікарських препаратів проти вірусів та бактерій, що дозволяє підвищити ефективність боротьби з інфекційними захворюваннями.

Створення національних та міжнародних організацій: Формування різних організацій, таких як Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ) та Організація заборони хімічної зброї (ОЗХЗ), сприяло координації зусиль у боротьбі з біологічними загрозами. Наприклад, ВООЗ відіграє ключову роль у виявленні, моніторингу та координації реагування на епідемії та пандемії по всьому світу. Організація заборони хімічної зброї створена з метою заборони виробництва та використання хімічної зброї, а також здійснення контролю за її розповсюдженням. Ці організації сприяють обміну інформацією, розробці стандартів та рекомендацій і координації міжнародних дій у сфері біологічної безпеки.

На сьогоднішній день, система забезпечення біологічної безпеки перебуває на перетині різних сфер діяльності, таких як наука, технології, медицина, правоохоронна діяльність та міжнародні відносини. Світ стикається зі складними викликами, пов'язаними з поширенням інфекційних захворювань, загрозами від біотероризму, а також іншими біологічними ризиками.

Основні складові сучасної системи забезпечення біологічної безпеки включають розвиток методів виявлення та діагностики хвороб, створення вакцин і лікарських препаратів, регулювання біологічних досліджень та біоетичних питань, а також міжнародне співробітництво в галузі забезпечення безпеки.

Однією з головних перспектив розвитку системи забезпечення біологічної безпеки є подальше зміцнення міжнародного співробітництва. Колективна дія та обмін інформацією між країнами можуть значно покращити ефективність заходів у попередженні та реагуванні на біологічні загрози.

Список використаних джерел

1. Про державну систему біобезпеки при створенні, випробуванні, транспортуванні та використанні генетично модифікованих організмів : Закон України від 31 травня 2007 р. № 1103-V. Відомості Верховної Ради України. 2007. № 35. Ст. 484

2. Renault V, Humblet MF, Saegerman C. Biosecurity Concept: Origins, Evolution and Perspectives. *Animals (Basel)*. 2021 Dec 28;12(1):63. doi: 10.3390/ani12010063. PMID: 35011169; PMCID: PMC8749630.

3. Барбашова Н. Забезпечення екологічної безпеки: розвиток галузевого підходу в екологічному законодавстві. *Право України*. 2001. № 6. С. 78-79.

4. Медведєва М. Стан та перспективи правового регулювання біотехнологічної діяльності в Україні [Текст]. *Право України*. 2004. № 8. С. 95-99.

5. Kumar K., Yadav J., Rao N. History, Concept and Components of Biosecurity. *Advances in Agriculture Sciences*. AkiNik Publications. New Delhi. 2019. Vol. 19. 216 p.

Сергій ФЕДЧИШИН,

доцент кафедри адміністративного права Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого

Serhii FEDCHYSHYN,

Associate Professor of the Administrative Law Department of Yaroslav Mudryi National Law University

<https://orcid.org/0000-0003-3096-3214>

ПОСАДА УПОВНОВАЖЕНОГО У СПРАВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОГО СУДУ З ПРАВ ЛЮДИНИ: ПОЛІТИЧНА ЧИ АДМІНІСТРАТИВНА?

THE AUTHORIZED PERSON IN THE AFFAIRS WITH THE EUROPEAN COURT OF HUMAN RIGHTS: POLITICAL OR ADMINISTRATIVE?

This paper is dedicated to the analysis of some features of the position of the Authorized Person in the Affairs with European Court of Human Rights (ECHR) in the context of the reformation of Ukrainian legislation on public service. It is emphasized that the position of the Authorized Person in the Affairs with ECHR in the current legislation of Ukraine is not clearly classified as a state position of a certain type. At the same time, the analysis conducted allows for the assertion that the position of the Authorized Person in the Affairs with ECHR simultaneously has features of both political and administrative positions (in particular, positions of the civil service).

Keywords: public service, civil service, authorized person in the affairs with ECHR, European Court of Human Rights.

В умовах реформування публічного управління в Україні на шляху адаптації до європейських стандартів важливого значення набуває вдосконалення організації та правового забезпечення публічної служби. Це стосується як системи публічної служби загалом, так і її окремих видів. У зв'язку із наведеним актуального значення набуває аналіз особливостей окремих посад публічної служби, визначення їх належності до державних посад певного типу та вироблення виважених підходів до врегулювання правового статусу. Безпосередньо це стосується й такої посади як Уповноважений у справах Європейського суду з прав людини (далі – ЄСПЛ), що є невід'ємною складовою вітчизняної інституційної системи публічного адміністрування у сфері юстиції.

Аналіз законодавства України свідчить про поступову реалізацію положень Концепції адміністративної реформи в Україні від 22.07.1998 р., згідно якої державні посади поділяються залежно від змісту та характеру діяльності, способу обіймання посади та надання повноважень на три групи: а) політичні; б) адміністративні; в) патронатні. Більшість вітчизняних вчених загалом розділяють підхід, закладений Концепцією адміністративної реформи в Україні від 22.07.1998 р., часто розвиваючи його та пропонуючи певні авторські модифікації.

При цьому, посада Уповноваженого у справах ЄСПЛ на рівні законів України чітко не віднесена до жодного типу державних посад. Більше того, посада Уповноваженого у справах ЄСПЛ у законах України навіть не згадується, у тому числі у профільному для сфери законі – Законі України «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини» від 23.02.2006 р. Згідно із законодавством України Уповноважений у справах ЄСПЛ визначається як посадова особа Міністерства юстиції України, на яку покладено повноваження щодо здійснення представництва України в ЄСПЛ під час розгляду справ про порушення Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (далі – ЄКПЛ), координації виконання його рішень, а також інформування Комітету міністрів Ради Європи про хід виконання рішень ЄСПЛ. Його діяльність забезпечує Секретаріат Уповноваженого у справах ЄСПЛ, який утворюється у складі центрального апарату Міністерства юстиції України з правами департаменту [1]. Своєю чергою, проведений аналіз свідчить, що для посади Уповноваженого у справах ЄСПЛ характерні ознаки як адміністративних посад (зокрема посад державної служби), так і посад політичних.

Насамперед, привертає увагу, що діяльність Уповноваженого у справах ЄСПЛ не виведена із предмету регулювання Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р., про що свідчить аналіз чинної редакції ст. 3 «Сфера дії цього Закону». У ч. 3 ст. 3 Закону «Про державну службу» закріплено перелік із більше ніж 20 суб'єктів, на яких дія цього Закону не поширюється, але Уповноважений у справах ЄСПЛ у ньому не значиться. При цьому, встановлюється, що Уповноважений

у справах ЄСПЛ є посадовою особою Міністерства юстиції України, в якому згідно із законодавством України політичні посади займають лише Міністр юстиції України, а також його перший заступник та заступники.

На користь сприйняття Уповноваженого у справах ЄСПЛ як державного службовця свідчать також такі ознаки: а) його завдання та функції, хоч і реалізуються у відносинах із такими іноземними суб'єктами як ЄСПЛ та Комітет міністрів Ради Європи, однак характеризуються більшою мірою як адміністративні; б) вимоги до претендентів на зайняття посади Уповноваженого у справах ЄСПЛ загалом відповідають вимогам до претендентів на зайняття посад державної служби категорії «А» (громадянство України, вища юридична освіта, стаж роботи в галузі права не менш як три роки, володіння однією з офіційних мов Ради Європи).

Своєю чергою, констатуємо, що посада Уповноваженого у справах ЄСПЛ має й ознаки, котрі не характерні для державних службовців, а властиві для політичних посад (політичних діячів). По-перше, це позаконкурсний порядок призначення на посаду, що не виключає політичне рішення. Політично мотивованим може бути і звільнення особи з посади Уповноваженого у справах ЄСПЛ. Уповноважений у справах ЄСПЛ призначається на посаду та звільняється з посади Кабінетом Міністрів України за поданням Міністра юстиції України. Слідом, діяльність Уповноваженого у справах ЄСПЛ не забезпечується гарантією стабільності (незалежності від змін політичного керівництва державних органів), що є базовою засадою державної служби. Отже, зміна Міністра юстиції України може стати підставою зміни і Уповноваженого у справах ЄСПЛ. У науці неодноразово наголошувалось, що при змістовній ідентифікації посади як політичної не може мати вирішального значення така риса як формальне віднесення (або не віднесення) посади до політичних законодавством.

По-друге, Закон України «Про державну службу» не відносить посаду Уповноваженого у справах ЄСПЛ до посад державної служби певної категорії (зокрема, не згадує її серед посад державної служби категорій «А» та «Б»). Закон не дає вичерпного переліку конкретних посад вищого корпусу державної служби (категорії «А»), зазначаючи, що до нього належать також посади «керівників державної служби в інших державних органах, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, та їх заступників». Однак, Уповноважений у справах ЄСПЛ не є керівником державної служби, а відповідні управлінські функції у Міністерстві юстиції України виконує державний секретар Міністерства юстиції України. Не поширюються на Уповноваженого у справах ЄСПЛ й інші правила, що визначаються законодавством щодо проходження державної служби (як-то присвоєння рангів державних службовців, оцінювання службової діяльності та ін.).

Таким чином, аналіз особливостей посади Уповноваженого у справах ЄСПЛ свідчить, що їй властиві ознаки як політичних, так і адміністративних посад. Така невизначеність може негативно вплинути на ефективність функціонування публічної служби в Україні та розбудову інституційної системи, яка забезпечує представництво України в ЄСПЛ. У зв'язку з цим доцільним є чітке законодавче віднесення посади Уповноваженого у справах ЄСПЛ до державних посад певного типу, що неодмінно потребує вироблення виважених підходів до врегулювання правового статусу Уповноваженого у справах ЄСПЛ, вирішення питань щодо зайняття цієї посади, реалізації повноважень за посадою та звільнення з посади, що, у свою чергу, вимагає внесення змін до законів України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. та «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини» від 23.02.2006 р.

Список використаних джерел

1. Про заходи щодо реалізації Закону України «Про виконання рішень та застосування практики Європейського суду з прав людини»: постанова Кабінету Міністрів України від 31.05.2006 р. № 784. Офіц. вісн. *України*. 2006. № 22. Ст. 1655.

Данило ФУНДОВНИЙ,

аспірант кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

Danylo FUNDOVNY,

graduate student of the Department of Management and Administration of the Chernihiv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0009-0003-8130-8815>

Науковий керівник: **Марина Дітковська**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту та адміністрування Національного університету «Чернігівська політехніка»

ЗАСТОСУВАННЯ ГЕНЕРАТИВНОГО ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У СФЕРІ ПАРЛАМЕНТСЬКОГО КОНТРОЛЮ

APPLICATION OF GENERATIVE ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE SPHERE OF PARLIAMENTARY CONTROL

It has been proven that the effectiveness and efficiency of parliamentary control largely depends on its scientific and analytical support in general and the use of modern information, communication and digital technologies, including. In particular, according to many scientists, the use of artificial intelligence technologies can help parliamentarians better perform their duties and ensure transparency and accountability of the government. The possibilities and risks of using artificial intelligence in the field of parliamentary control in the conditions of modern social changes are considered. It was concluded that in order to minimize the risks associated with the use of generative artificial intelligence for parliamentary control in Ukraine, it is necessary to develop clear rules and standards for its use. These rules should take into account aspects such as transparency, accountability and fairness.

Keywords: generative artificial intelligence, control, parliamentary control.

Дослідження кращих світових практик парламентської діяльності засвідчує, що в країнах з усталеними демократичними традиціями інститут парламентського контролю виступає, з одного боку, – важливим атрибутом консолідованої та розвинутої демократії у правовій державі, з другого – чітким індикатором існування незалежної системи державного контролю, підзвітності громадськості, а з третього – свідченням високого рівня розвитку громадянського суспільства та його активної участі в процесі вироблення державної політики й контролю за її успішною реалізацією [1].

Дійсно контрольна функція парламенту – це чи не найважливіший елемент системи «стримувань і противаг», що забезпечує належне виконання органами та посадовими особами своїх обов'язків. Без ефективного парламентського контролю інші функції парламенту втрачають своє значення. Від того, як організований контроль законодавчого (представницького) органу державної влади, залежить реальність його повноважень [2].

В Україні значимість парламентського контролю полягає в тому, що Верховна Рада України як єдиний орган законодавчої влади (стаття 75 Конституції України) має здійснювати контроль за виконанням законів, а її комітети є одним із основних елементів внутрішньої структури парламенту України [3]. Парламентський контроль також визначається як один із видів контролю, передбачених Конституцією України [3].

Водночас, як засвідчує практика, результативність та ефективність парламентського контролю значною мірою залежить від науково-аналітичного його забезпечення загалом та використанням сучасних інформаційного-комунікаційних (ІКТ) і цифрових технологій у тому числі. При цьому, на думку багатьох науковців, допомогти парламентарям краще виконувати свої обов'язки і забезпечити прозорість і підзвітність уряду може використання технологій Генеративно-обчислювальної системи штучного інтелекту (ГШІ).

Генеративно-обчислювальні системи штучного інтелекту (ГШІ) – це тип штучного інтелекту, який може створювати текст, код, зображення, музику, програмний код та інші форми контенту [4].

Загалом система ГШІ має велике значення для сучасного суспільства та публічного сектора з кількох різних причин. ГШІ може автоматизувати багато рутинних і повторюваних завдань, що

звільняє людей від монотонної роботи і дозволяє їм зосередитися на більш складних і творчих завданнях. У публічному секторі це може позначити автоматизацію адміністративних процесів, обробку даних, аналіз політик і програм та ін. ГШІ може використовуватися для покращення обслуговування громадян у публічному секторі. Це може включати в себе розробку чат-ботів або віртуальних помічників, які можуть надавати швидко та точну інформацію про послуги, від-повідати на запитання та надавати підтримку. Такі системи можуть працювати цілодобово та зменшити завантаження персоналу [5].

При цьому у сфері парламентського контролю системи ГШІ можуть використовуватися безпосередньо для [4, 5]:

- автоматизації завдань, таких як моніторинг новин, аналіз даних та підготовка звітів. Це може допомогти парламентарям бути більш ефективними та приймати прозорі рішення;
- виявлення парламентарями прихованої інформації або для проведення аналізу даних, підвищення ефективності розслідувань порушення;
- створення нових інструментів для обробки інформації, прогнозування або аналізу ризиків, приймати більш обґрунтовані рішення;
- управління ефективністю та моніторингом. Можуть використовуватися для вимірювання та моніторингу ефективності публічних програм і проєктів. Допомагають виявити проблемні сфери, забезпечити швидке реагування на них та вдосконалити ефективність управлінських рішень;
- покращення взаємодії з громадськістю. ГШІ сприяє взаємодії з громадськістю шляхом аналізу соціальних медіа, форумів та інших джерел громадської думки. Також виявляє головні проблеми громадян, що дозволяють управлінцям краще розуміти їх потреби та впроваджувати відповідні політики;
- виявлення шахрайства та корупції. ГШІ можна використовувати для аналізу даних і виявлення незаконних дій, таких як шахрайство та корупція. Виникає можливість аналізувати фінансові операції, контракти та інші для виявлення неправомірних даних та запобігання їм та ін.

Отже, використання ГШІ можливе в різних аспектах парламентського контролю, тому адаптація стратегій розвитку штучного інтелекту в цій сфері до сучасного технологічного та соціального контексту є необхідним етапом для забезпечення ефективного публічного управління в Україні.

Водночас, використання ГШІ для проведення парламентського контролю також пов'язано з певними ризиками. Так, вони можуть використовуватись для зловживань, наприклад, для поширення дезінформації або для маніпулювання громадською думкою. Інколи важко зрозуміти, чому системи ГШІ пропонують ті або інші варіанти для прийняття рішень. Виникають і етичні проблеми – використання систем ГШІ може призвести до скорочення кількості робочих місць. Саме тому правильне регулювання забезпечення використання ГШІ в інтересах суспільства захищає права і свободи громадян.

Таким чином, щоб мінімізувати ризики, пов'язані з використанням ГШІ для проведення парламентського контролю в Україні, необхідно розробити чіткі правила та стандарти щодо його використання. Ці правила повинні враховувати такі аспекти, як прозорість, відповідальність та справедливість. Загалом, ГШІ має потенціал для революціонізації сфери парламентського контролю. Ця технологія може допомогти сфері парламентського контролю України стати більш результативною, ефективною, прозорою та об'єктивною.

Список використаних джерел

1. Обушна Н.І. Інституціональні аспекти розвитку публічного аудиту в умовах модернізації публічного управління в Україні: проблеми теорії та практики. Київ : Вид-во «Каравелла», 2017. 470 с.
2. Тусупова Л.А., Базика С.К. Уніфікація механізмів парламентського контролю у сфері публічних фінансів. *Вісник НАДУ (Серія «Державне управління»)*. 2018. № 4. С. 71–77.
3. Конституція України : закон України № 254к/96-ВР від 28.06.1996. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show>
4. Ланде Д.В., Фурашев В.М. Парламентський контроль із застосуванням генеративного штучного інтелекту : монографія. Київ: ТОВ «Інжиніринг», 2023. 202 с.
5. Яровой Т.С. Можливості та ризики використання штучного інтелекту в системі публічного управління. *Науковий журнал «ECONOMIC SYNERGY»*. 2023. Вип. 2 (8). С. 36–47.

Юлія ХИЛЕВИЧ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Yuliia KHYLEVYCH,

postgraduate student of the Department of Public Management and Administration, State University of Information and Communication Technologies

<https://orcid.org/0000-0002-9161-7078>

*Науковий керівник: **Анатолій Савков**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій*

КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТРАТЕГІЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ У СФЕРІ ПРАВООХОРОННОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

COMMUNICATION TECHNOLOGIES IN SUPPORTING STRATEGIC COOPERATION IN THE SPHERE OF LAW ENFORCEMENT ACTIVITIES

The author proposes the stages of preparation of a law enforcement agency's communication strategy: analysis of communication potential, definition of strategic goals; analysis of stakeholders and their targeting; structuring of communication goals; identification of key messages and narratives; identification of communication channels; construction of calendar and operational plans; development of information products and activities; implementation of the communication strategy; monitoring and adjustment of communication actions.

The author proposes a definition of a communication project to ensure strategic interaction in the field of law enforcement as a special technology for building relationships between law enforcement agencies and stakeholders with the identification of the necessary resources (human, financial, material) to achieve the planned result within the specified timeframe.

Keywords: *designing communication strategies, communication project, stakeholders, law enforcement, narrative.*

Стратегічна взаємодія у сфері правоохоронної діяльності визначається як погоджена дія нормативно визначених рівноправних, адміністративно незалежних суб'єктів за цілями, часом та місцем на основі спільної керованої діяльності, що функціонально забезпечують виявлення, розслідування та запобігання правопорушенням на відповідній території обслуговування з визначенням форм та напрямів взаємодії. Важливою умовою такої взаємодії є злагоджена, скоординована та синхронізована комунікаційна діяльність суб'єктів правоохоронної діяльності, а також дієва комунікаційна політика держави.

Для налагодження стратегічної взаємодії, на нашу думку, мають бути задіянні ефективні комунікаційні технології у поєднанні із технологіями проєктного менеджменту. Проєктний підхід до комунікаційної діяльності для забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності найбільш доцільно застосовувати під час планування і реалізації комунікаційних стратегій органів правоохоронної діяльності. Зважаючи на те, що стратегічна взаємодія має тісний зв'язок із стратегіями розвитку, варто взяти до уваги визначення Шарова Ю., що проєктно-орієнтоване управління стратегічним розвитком, це функціонування в реальному часі системного комплексу підходів, технологій, інструментів та інституцій, у межах якого реалізується цілеспрямована діяльність зі стратегічного розвитку [2, с. 35]. Саме тому варто взяти на озброєння технології розробки комунікаційних стратегій, як важливої складової стратегічної взаємодії, адже основною метою комунікаційних стратегій у сфері правоохоронної діяльності є формування довіри стейкхолдерів до діяльності правоохоронних органів. Для їх реалізації повинні бути максимально задіяні стратегічні інструменти та засоби, що дозволяють поступово та планомірно впливати на переконання цільових аудиторій.

Можемо адаптувати підхід проєктування стратегічних комунікацій, зокрема розробки комунікаційних стратегій, до сфери правоохоронної діяльності [1, с. 296]. Варто зазначити, що передумовою розробки комунікаційної стратегії органу правоохоронної діяльності має бути

наявність стратегії розвитку, а також організаційно-функціональна структура для її реалізації. Етапами проектування комунікаційної стратегії можна визначити такі:

- аналіз комунікаційного потенціалу та діяльності відповідного органу правопорядку, детальний аналіз ситуації й умов, в яких функціонує відповідний суб'єкт правопорядку;
- визначення стратегічних цілей органу правопорядку;
- аналіз заінтересованих сторін та їх характеристика через призму ставлення до запропонованих у стратегії змін, а також їх таргетизація;
- структуризація комунікаційних цілей органу правопорядку, що передбачає побудову дерева проблем та дерева цілей комунікаційної діяльності органу правопорядку;
- визначення стратегічних наративів та розробка наративної матриці, яка є джерелом для розробки письмового наративу, який може виступати як основний контекст для директив стратегічного планування або для створення окремих культурно налаштованих історій (розповідей) для конкретної цільової аудиторії;
- ідентифікація комунікаційних каналів для кожної цільової аудиторії;
- побудова плану реалізації комунікаційної стратегії та визначення необхідних ресурсів;
- побудова календарного та операційного планів досягнення запланованих результатів, тобто опис технологічного процесу реалізації комунікаційної стратегії;
- розробка інформаційних продуктів і заходів, забезпечення процедури їх претестування (апробації);
- реалізація комунікаційної стратегії відповідного органу правопорядку, тобто взаємодія із ключовими аудиторіями та стейкхолдерами, а також взаємодія із засобами масової комунікації, лідерами думок тощо;
- моніторинг та коригування комунікаційних дій та оцінювання комунікаційних ефектів, що передбачає чітке розуміння одиниць вимірювання, інструментів та індикаторів, а також розробку та застосування коригувальних дій та хід комунікаційної стратегії.

Такий підхід, на нашу думку, дасть змогу підготувати комунікаційну стратегію як детальний план заходів по роботі з цільовими аудиторіями відповідного органу правопорядку, з послідовною прив'язкою до часових обмежень (дат) та цілей кожного компонента комунікаційної кампанії у сфері правоохоронної діяльності.

Таким чином, застосування всіх вищезазначених технологій сприятимуть формуванню комунікаційного проєкту для забезпечення стратегічної взаємодії у сфері правоохоронної діяльності як спеціальну технологію побудови взаємовідносин між органами правопорядку та стейкхолдерами з визначенням необхідних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних) для досягнення запланованого результату у визначенні терміни.

Список використаних джерел

1. Сивак Т. В. Інституціоналізація стратегічних комунікацій у системі публічного управління України : дис. ... д-ра держ. упр. : 25.00.01 / НАДУ. Київ, 2020. 490 с.
2. Шаров Ю. П. Проектно-орієнтоване управління стратегічним розвитком територіальних громад. *Публічне управління* : термінол. слов. / уклад. : В. С. Куйбіда, М. М. Білинська, О. М. Петрос та ін. ; за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петрос. Київ : НАДУ, 2018. 224 с.

Владиславе ХЛАНОВСЬКИЙ,

аспірант кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

Олександр ШТИРЬОВ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри місцевого самоврядування та регіонального розвитку Навчально-наукового інституту публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

Vladislav KHLANOVSKYI,

postgraduate student, Master of Public Management and Administration, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

<https://orcid.org/0009-0005-2387-5007>

Oleksandr Shtyrov,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Local Self-Government and Regional Development, Educational and Scientific Institute of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University

<https://orcid.org/0000-0002-7627-3721>

ВПЛИВ КОМУНІКАЦІЙНИХ ЗВ'ЯЗКІВ НА РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ

THE INFLUENCE OF COMMUNICATION ON THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP IN THE PUBLIC SERVICE SYSTEM

Communication is a continuous process in which it is often difficult to determine where it begins and where it ends. The process of communication is very important for every organization, because the facilitated exchange of information is essential for defining goals and taking the steps necessary to achieve those goals, for organizing human resources, for leading and motivating its employees, and for controlling the goals. Modern public service requires being flexible, adapting to changes, and creating them. The role played by the leaders is the main one, although the success of the organization cannot be achieved without proper and effective communication. effective communication together with adequate motivation of employees ensures correct decision-making and effective implementation of these decisions, and forms effective leadership potential.

Keywords: communication, leadership, public service.

Комунікація часто згадується як один із головних факторів належної професійної діяльності публічної служби. Вона є основою внутрішніх відносин, підтримує політику організації, покращує відданість працівників і підвищує продуктивність. У сучасних умовах функціонування публічної служби, які характеризуються серйозними динамічними змінами, органи влади та суспільство в цілому потребують сучасних емпатичних лідерів. Для керівництва стратегічна комунікація відіграє ключову роль у досягненні поставлених перед організацією цілей. Для лідера вкрай важливо побудувати якісну комунікацію та мотивувати співробітників на подальший професійний розвиток вдосконалення та навчання. Це дозволяє створити фундамент, з якого можна зрозуміти людські процеси в організації, такі як конфлікт, співпраця, використання влади та авторитету.

Аналіз останніх досліджень та публікацій засвідчив, що проблематикою комунікацій у процесі управління займалися багато як вітчизняних так і зарубіжних дослідників: Б. Берлесон, Дж. Бернет, О. Войчак, Г. Стейнер, О. Нестуля, Н. Григор'єва, Т. Почепцов, М. Плотніков, В. Рева, В. Різун, та ін.

Від ефективного лідера, окрім відповідних знань, сьогодні вимагається бути досвідченим психологом, хорошим комунікатором та аніматором, щоб вміти керувати людьми, переконувати їх і вести вперед до поставлених цілей. Лідери повинні бути великими провидцями зі здатністю передбачати майбутні цілі, зміни та необхідні дії, тобто використовувати наявні та запроваджувати нові інструменти комунікації. Під інструментами комунікації – розуміють «дії або тактика, тобто те, як буде надаватися інформація та що саме буде зроблено – зустріч, захід, інформаційний бюлетень, відеозапис чи інше» [1]. Адже вчасно передана актуальна та достовірна інформація, з чіткою

метою, у потрібний час і в потрібному місці, часто має вирішальне значення майже для всіх якісних управлінських та інших рішень.

Наявність і розвиток лідерських якостей є важливою умовою для вдосконалення особистості керівника і підвищення ефективності управління в системі публічної служби. Серед ключових аспектів, які підкреслюють важливість лідерства як управлінської парадигми в процесі реалізації комунікаційних зв'язків варто зазначити наступні:

Ціннісна орієнтація та мотиваційний фактор. Лідерські якості формуються на основі внутрішньої мотивації та ціннісних орієнтацій. Це включає в себе прагнення досягати поставлених цілей, здатність надихати інших і вести їх до успіху.

Трансформація підходів до управління. Сучасне суспільство вимагає нових підходів до управління, переходячи від традиційного менеджменту та адміністрування до лідерства. Це означає, що управлінці повинні не тільки виконувати адміністративні функції, але й вміти організовувати комунікаційний процес із залученням сучасних технологій, а також впливати на працівників, мотивувати їх та сприяти розвитку їхнього комунікаційного потенціалу.

Особистість лідера. Лідер є ключовою фігурою в системі управління. Він може мати як природні, так і набуті владні навички, а також талант впливати на оточуючих. Важливо, щоб лідер мав здатність до саморозвитку і вдосконалення власних комунікативних навичок.

Варто наголосити що негативні характеристики та неадекватна поведінка лідерів є потенційною перешкодою для ефективної комунікації. Слушна теза про те що «ефективна комунікація є однією з ключових груп компетенцій державних службовців як спеціалістів, так і керівників» [2, с. 211]. Лідери відіграють важливу роль у цьому процесі, але також несуть значну відповідальність. Лідерство займається протистоянням змінам і встановленням колективного світогляду. В той же час лідеру потенційно може бракувати здібностей (знань і навичок), необхідних для успішної комунікації, незалежно від його ролі в системі якій він працює. Для ефективної комунікації необхідні певні правила, яких слід дотримуватися, наприклад:

- успішна комунікація вимагає правильної передачі інформації, прийому, інтерпретації та правильного використання;
- спілкування та листування мають бути на рівні аудиторії;
- уникнення великих слів у «малих колективах»;
- використання комунікацій для отримання необхідної інформації, а не справляння враження на інших, отримувачів інформації та їхніх послідовників;
- використання неформальної мови, де це необхідно, відповідно до ситуації;
- аргументація на факти та почуття окремих осіб, їх правильне використання;
- спілкування має бути зосереджене на поведінці, а не на особистих аспектах ситуації;
- спілкування має бути позитивним і природним, потрібно знати, що потрібно сказати у відповідній ситуації;

Можна сміливо сказати, що неефективна комунікація всередині організації часто є причиною погіршення показників її діяльності. Сучасні організації як державні так і приватні докладають чимало зусиль для встановлення та підтримки якісного спілкування всередині організації, оскільки це єдиний спосіб, яким вони можуть сподіватися на успіх у своїй діяльності та виживання в умовах, що змінюються. Виходячи з цього «реалізація системних якостей які спонукають до лідерства є неодмінною умовою та важливою запорукою подальшого розвитку вітчизняної державної служби» [3, с. 1063].

Таким чином, лідерство як управлінська парадигма є критично важливою для сучасної публічної служби, оскільки воно сприяє не тільки ефективному управлінню, але й розвитку комунікаційних процесів як у системі публічної служби так і в державі в цілому.

Список використаних джерел

1. Посібник з планування внутрішньої комунікації [Електронний ресурс]. URL : <https://eu4pfm.com.ua/wp-content/uploads/2021/06/EU4PFM.pdf>
2. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів ; за заг. ред. І. Ібрагімової. К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні». 2012. 400 с.
3. Ємельянов, Є., Штиршов, О., Верба, С., Ярошенко, Л. Лідерські якості на державній службі: проблемні питання. Публічне управління та регіональний розвиток. 2020. С.1054–1085.

Максим ХОЖИЛО,

кандидат технічних наук, докторант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Олександра МАКУРИНА,

аспірант кафедри державного управління і місцевого самоврядування Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Maksym KHOZHLYO,

Candidate of Technical Sciences, Doctoral student of the Department of State Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of State Administration of the Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0003-1841-4490>

Oleksandra MAKURINA,

Postgraduate student of the Department of State Administration and Local Self-Government of the Educational and Scientific Institute of State Administration of the Dnipro University of Technology

<http://orcid.org/0009-0000-9928-3773>

РОЛЬ СУЧАСНОГО УНІВЕРСИТЕТУ У ФОРМУВАННІ «ЗЕЛЕНОЇ» КОМПЕТЕНТНОСТІ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

ROLE OF THE MODERN UNIVERSITY IN THE FORMATION OF THE «GREEN» COMPETENCE OF THE ACQUIRENT OF HIGHER EDUCATION

The policy of «green transformation» of social development is being actively implemented in the countries of the European Union (EU). The status of the Ukrainian state as a candidate for joining the EU encourages the active implementation of policies within the framework of the announced European Green Course. Institutions of higher education are one of the subjects of this policy. Modern universities have created a network environment of «green universities» as part of the implementation of this policy. It includes several Ukrainian universities. On the example of the Dnipro University of Technology, it is substantiated that the number of «green» academic disciplines in the educational and professional programs of Ukrainian universities increases every year. This applies, first of all, to the selective cycle of educational disciplines for non-major specialties. It was concluded that «green» competence, as well as digital competence, of all university graduates is a requirement of modern times to achieve the goals of sustainable development of society-2030.

Keywords: *European Union, green universities, green competence, digital competence, sustainable development of society.*

Українська держава нині проводить, за підтримки міжнародних країн-партнерів, активний військовий та суспільно-громадянський спротив зовнішній агресії ворожої держави та захищає свій суверенітет. Разом з цим Україна продовжує активно упроваджувати засади євроінтеграційного курсу свого розвитку, які були у 2019 році закріплені в Конституції України. Тобто, внутрішня легітимізація євроінтеграційного курсу відбулась на законодавчому рівні у 2019 році. А міжнародне визнання досягнень в його реалізації та відповідність встановленим вимогам для країн-кандидатів українська держава набула у 2022 році [1]. Тобто, ми говоримо про офіційно закріпленій в нормативно-правових документах національного та міжнародного рівня курс державної політики України на вступ до Європейського Союзу (ЄС). І це вже сьогодні зобов'язує нашу державу, навіть в умовах дії правового режиму воєнного стану, а тим більше в період післявоєнної відбудови, реалізовувати заходи відповідних політик (у соціальній, економічній, освітній сфері тощо) таким чином, щоб їх формат відповідав принципу комплементарності до політик країн-членів Європейського Союзу (ЄС).

Однією із таких політик є політика «зеленої трансформації» або Європейський Зелений Курс (European Green Deal). Головною метою проголошеного курсу є інтеграція зусиль з боку країн Європейського континенту у боротьбі з негативними наслідками кліматичних змін на основі досягнення «кліматичної нейтральності Європи до 2050 року» [2]. Проголошений курс реалізується в рамках оголошеної раніше глобальної стратегії сталого розвитку-(Цілі Сталого Розвитку-2030) та передбачає м'який перехід національних економік, заснованих переважно на вичерпних природних

джерелах, до таких, що засновані на відновлюваних джерелах та з урахуванням цифрової революції в управлінні та виробництві. Все це, безумовно, вимагає належної підготовки спеціалістів, які будуть працювати в галузях «зеленої економіки», а також належної підготовки кадрів у сфері публічного управління та адміністрування, які будуть реалізовувати на практиці принципи політики «зеленої трансформації». Тобто, мова йде про необхідність набуття в сучасному світі нових компетенцій, зокрема таких як багатомовна, цифрова та «зелена» компетентності. А їх набуття відбувається через систему вищої освіти.

Метою нашого дослідження є аналіз імплементації принципів політики «зеленої трансформації» в освітньому просторі вищої школи України як ідентифікатору «зелених» компетентностей випускників.

Як зазначається в документі «Зелені компетентності. Європейська рамка компетентностей для стійкого розвитку» (GreenComp. The European sustainability competence framework), який було прийнято Європейською Комісією у 2021 році, «зелені» компетентності – це набір компетентностей щодо стійкого розвитку, які впроваджуються в навчальні програми з метою допомогти тим, хто навчається, розвивати знання, уміння та навички, а також ставлення відповідального та дбайливого осмислення, планування та діяльності щодо планети та здоров'я суспільства [3]. Такий широкий формат трактування передбачає його застосування для різного контингенту здобувачів вищої освіти – спеціалістів, які будуть безпосередньо працювати за напрямками галузей «зеленої економіки», так і для тих, хто здобуває інші професії, але упродовж навчання має сформувати «зелену» компетентність як апіорну, що формує його відповідальне ставлення, знання, вміння, навички та поведінку екологічного існування в умовах кліматичних змін.

Необхідно зазначити, що GreenComp – це своєрідний дороговказ, який допомагає закладам вищої освіти не тільки формувати та оновлювати освітньо-професійні програми, але й виступати самим суб'єктами «зеленої» трансформації. Так, у 2023 році світовому рейтингу «зелених» університетів було представлено 1183 заклади із 84 країн світу, серед них 19 українських університетів. Одним із таких університетів є Національний технічний університет «Дніпровська політехніка». Так, університет є учасником реалізації міжнародного проєкту «Зелена трансформація в українських університетах», який виконувався упродовж 2023 року за участю Вроцлавського політехнічного інституту. Основна мета міжнародної співпраці українських університетів у цьому проєкті полягає у сприянні процесу повоєнного відновлення України. На наш погляд, це важливим кроком на шляху інтеграції України до Європейського Союзу.

Грунтовний аналіз контенту навчальних дисциплін вибіркового блоку показав, що університет є активним провайдером політики «зеленої» трансформації в Україні та готує не тільки спеціалістів для профільних галузей економіки. Навчальні дисципліни «зеленого» змісту обирають також студенти гуманітарних факультетів. Серед дисциплін вільного вибору є такі [4]:

Основи «зеленої» промисловості. Мета дисципліни полягає формування у студентів комплексу знань з теорії та практики зменшення негативних впливів промисловості на довкілля, компетенцій щодо розроблення заходів з «озеленення» промисловості;

Інноваційні зелені технології. Мета дисципліни полягає в формуванні у здобувачів вищої освіти вмінь та компетентностей, що базуються на інтелектуальній діяльності з точки зору креативного підходу, необхідних для інноваційної, науково-дослідної та виробничої діяльності з розробки та впровадження новітніх технологій захисту компонентів навколишнього природного середовища в професійну діяльність, здатності вирішувати нестандартні завдання та проблеми інноваційного характеру в галузі охорони довкілля та збалансованого природокористування;

Енергетична безпека. Мета дисципліни – ознайомлення з принципами роботи об'єднаної енергосистеми України; усвідомлення ролі споживачів у забезпеченні надійності функціонування об'єднаної енергосистеми; ознайомлення з загальними вимогами і підходами до підвищення енергетичної ефективності в муніципалітетах та на підприємствах; формування уяви про перспективні сценарії розвитку енергетичного сектору України.

До блоку вибірових навчальних дисциплін, які формують у випускників затребувані на ринку праці Soft Skills, також входять дисципліни як «Екологічна комунікація», «Екологічно відповідальне споживання та виробництво».

Отже, ми показали, що в країнах Європейського Союзу останніми роками активно упроваджується політика «зеленої трансформації» суспільного розвитку. Статус української держави, як країни-кандидата на вступ до ЄС, спонукає і керівництво держави, інститути державної влади,

органи місцевого самоврядування, громадський та приватний сектор до активного упровадження політики в рамках проголошеного Європейського Зеленого Курсу. Одним із суб'єктів цієї політики є заклади вищої освіти. Сучасні університети в рамках реалізації цієї політики утворили мережеве середовище «зелених університетів». На прикладі Національного технічного університету «Дніпровська політехніка» обґрунтовано, що в освітньо-професійних програмах українських університетів щороку зростає кількість «зелених» навчальних дисциплін. Це стосується, перш за все, вибіркового циклу навчальних дисциплін для непрофільних спеціальностей. Тож можна зробити остаточний висновок про те, що «зелена» компетентність, як і цифрова компетентність, всіх випускників університетів – це вимога сучасності задля досягнення цілей сталого розвитку суспільства-2030.

Список використаних джерел

1. European Council conclusions on Ukraine, the membership applications of Ukraine, the Republic of Moldova and Georgia, Western Balkans and external relations, 23 June 2022. <https://www.consilium.europa.eu/en/press/press-releases/2022/06/23/european-council-conclusions-on-ukraine-the-membership-applications-of-ukraine-the-republic-of-moldova-and-georgia-western-balkans-and-external-relations-23-june-2022/>
2. European Commission (2021). European Green Deal. Retrieved from: https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
3. Bianchi, G. et al. (2022). GreenComp – The European sustainability competence framework. JRC Science for Policy Report. EU. https://green-comp.eu/wp-content/uploads/2022/02/jrc128040_greencomp_f2.pdf
4. НТУ «Дніпровська політехніка. Розвиток соціальних (м'яких) навичок студентів.https://vgr.nmu.org.ua/ua/annotation%20of%20lectures/Soft_Skills_DUT.php?clear_cache=Y

Дмитро ЦИМБАЛ,

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

Dmytro TSYMBAL,

master's 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 Ларіна, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ МІЖСЕКТОРАЛЬНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ З ОРГАНІЗАЦІЇ МЕДИЧНОЇ ДОПОМОГИ ПОРАНЕНИМ В УМОВАХ ВОЄННОГО ЧАСУ В УКРАЇНІ

Моральне випробування характеру кожної нації полягає в тому, як громадяни піклуються про хворих та поранених на війні [1]. Тож, одним з основних завдань та характеристик системи надання медичної допомоги в Україні в надзвичайних ситуаціях є поширення медичних ресурсів та можливостей на установи різного рівня командування, у різних локаціях та з можливостями, що постійно удосконалюються. Ведення бойових дій на Сході України з 2014 року стимулювало розвиток інновацій в військовій медицині та самого процесу організації медичної допомоги. Сучасні технології та комунікації значно вплинули на перебіг подій в умовах повномасштабної війни. На цей час триває процес адаптування системи охорони здоров'я до викликів, зумовлених надзвичайно гострим характером ушкоджень, великої кількості втрат не лише серед військових, а також цивільного населення, екстремальними умовами з організації медичного забезпечення та логістичними обмеженнями. З інших практичних аспектів слід зазначити, що інформація про типи поранень, їх причини та необхідні медичні процедури має потенційне значення для розробки прогностичних моделей розвитку ситуації, алгоритму розміщення і використання медичних сил, завантаження системи логістики та наукових досліджень, що спрямовані на підвищення ефективності в наданні медичної допомоги, і розробки засобів захисту та профілактики.

Досягнення в управлінні сферою охорони здоров'я, що напрацьовуються в реаліях сьогодення, не повинні використовуватись обмежено. Всі установи, що надають медичну допомогу під час виникнення надзвичайних ситуацій в умовах воєнного стану, мають архіви клінічних даних та спостережень. Цей досвід має бути узагальнений та використовуватись сумісно. І все ж, незважаючи на досягнення у сфері охорони здоров'я, перед нею стоїть ще чимало викликів. Кількість населення, померлих від ран залишається майже незмінною. Переважна більшість поранених помирають до того, як потраплять до лікувального закладу.

За час проведення антитерористичної операції на Сході України загинуло понад 2,5 тисяч та поранено більше 9 тисяч військовослужбовців [2]. Кількість цивільних осіб, які стали жертвами військових дій країни-агресорки, становила понад 6 тисяч осіб [3].

Асиметричні бойові дії ускладнюють ситуацію із масовим надходженням поранених і постраждалих. Надходження їх до лікувальних закладів відбувається не завжди попереджено. Масові жертви можуть швидко перевантажити різні рівні надання допомоги та евакуації, вимагають швидкого переходу від нормального до екстреного режиму функціонування [4]. Система лікувально-евакуаційного забезпечення під час проведення АТО наведена на рисунку 1.

У рамках наукового обґрунтування основними принципами організації надання медичної допомоги під час виникнення надзвичайних ситуацій слід вважати:

Принцип своєчасності. Постраждалі мають бути забезпечені своєчасною медичною допомогою гарантованого державою рівня.

Принцип наступності. На кожному етапі надання медичної допомоги найвищий пріоритет у контексті можливостей виконання завдання та його завершення мають найбільші потенційні загрози.

Принцип єдиного медичного простору. Впровадження об'єднаної міжвідомчої системи лікування. Забезпечення допомоги пораненим і постраждалим з використанням наявних матеріально-технічних та людських ресурсів задіяних територій.

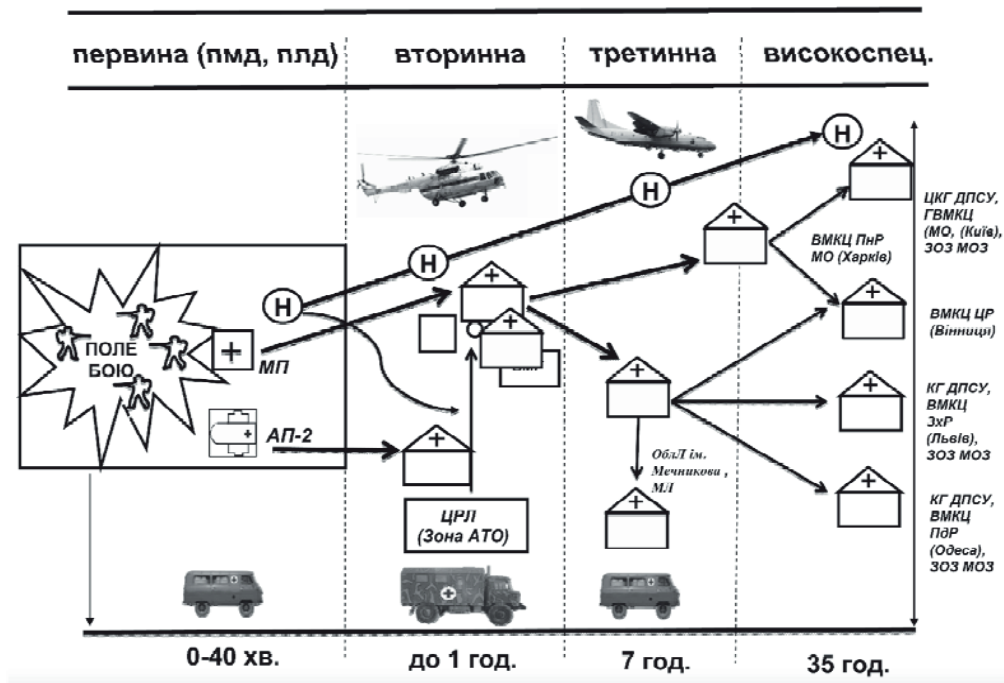


Рис. 1. Система лікувально-евакуаційного забезпечення АТО

Значна частина суспільних відносин у сфері охорони здоров'я, яка була цілком орієнтована на функціонування у мирний час, системно врегульована низкою нормативно-правових актів. Але в умовах повномасштабної війни існуюча нормативно-правова база не врегулює питання створення та функціонування (за необхідністю) єдиного міжвідомчого логістичного комплексу з надання медичних послуг пораненим та постраждалим.

У державі, по суті, відсутні єдині вимоги до організації надання домедичної та медичної допомоги при виникненні надзвичайних ситуацій, лікування та реабілітації (абілітації) військовослужбовців і цивільного населення, що постраждали під час надзвичайних ситуацій, не сформований механізм ефективної взаємодії міжвідомчих медичних служб з цивільною системою охорони здоров'я, який дозволяв би системно функціонувати в єдиному медичному просторі.

Мета системи лікування в умовах воєнного стану – забезпечити кожного постраждалого належною медичною допомогою у відповідному часі та місті, а також максимальні шанси на виживання та відновлення функцій.

Під системою надання медичної допомоги в умовах воєнного стану або виникненні надзвичайної ситуації в окремому регіоні, місці повинно вбачатись організовані та скоординовані зусилля на певній географічній території, спрямовані на надання повного спектру допомоги усім пораненим та постраждалим, що інтегровані в місцеву систему охорони здоров'я. Основна цінність такої системи полягає в здатності забезпечити належний рівень допомоги пораненим і постраждалим, використовуючи наявні матеріально-технічні та людські ресурси задіяної території для досягнення кращих результатів лікування.

Необхідність проведення заходів з організації медичного забезпечення в умовах воєнного стану, надзвичайного стану чи інших кризових ситуацій потребує формування єдиного медичного простору на базі системи охорони здоров'я мирного часу, перебудованої та посиленої для роботи в особливих умовах. Існуюча нині система державного управління міжвідомчою взаємодією організації медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях, яка функціонує на основі застарілих нормативно-правових документів, зокрема, Постанови Кабінету Міністрів України від 11.05.2017 р. № 412. «Про створення Координаційного центру з питань організації діяльності медичних служб сил оборони та органів і закладів охорони здоров'я» [7]; спільного наказу Міністерства оборони України, Міністерства охорони здоров'я України, Міністерства внутрішніх справ України, Служби безпеки України та Національної академії наук України від 13.05.2015 № 207/ 272/556/311/34 «Про утворення Військово-цивільного координаційного штабу медичної допомоги», від 04 червня 2015 р. за № 647/27092 [8], неспроможна адекватно реагувати на виклики сьогодення, а проведення антитерористичної операції на сході країни виявило ряд серйозних проблем в питанні медичного забезпечення військовослужбовців

та цивільного населення. Домінування та пріоритетність відомчих інтересів не дозволяє створити боездатну організаційну структуру (органи управління, сили і засоби), які б сприяли ефективному плануванню та здійсненню заходів захисту населення. Надзвичайні ситуації мирного та військового характеру здатні створити наслідки, коли система регіональної екстреної медичної допомоги не зможе адекватно використовуватись. В епіцентрі масштабної надзвичайної події логістичний потенціал регіональної системи охорони здоров'я може бути зруйнований, або евакуйований. При надзвичайній ситуації державного та глобального рівня держава в цілому, а кожний регіон окремо повинні мати можливість створювати та використовувати об'єднану систему лікування (включаючи загальний логістичний супровід), що передбачає визначення, наявності і використання певних сил і засобів. Ці виклики визначають доктрину, політику та спосіб прийняття управлінських рішень.

Міжвідомча взаємодія з організації медичної допомоги дозволить системно уникати, або зменшувати ризики дублювання в наданні медичної допомоги в військовому і цивільному секторі, надасть змогу створити матричну об'єднану систему лікування, яка може бути змодельована на основі системних принципів лікування бойових травм і поранень та визначатиме ресурси та практики надання медичної допомоги постраждалим (лікування), підходів, процедур і протоколів для догоспітального етапу та лікарському складу. Крім того, це дозволить визначати та об'єднувати процедури реєстрації даних на всіх рівнях надання медичної допомоги для забезпечення постійного процесу удосконалення роботи

З огляду на вищевикладене, можна зробити висновок, що на державному рівні має бути сформульована єдина законодавча і нормативно-правова база діяльності медичних служб Збройних Сил та інших структур сектора безпеки держави, цивільної системи охорони здоров'я та забезпечено її виконання та фінансове і ресурсне забезпечення відповідно до потреб населення України у воєнний час та інших надзвичайних ситуаціях як в умовах воєнного стану, так і в мирного часу.

Список використаних джерел

1. Втрати силових структур внаслідок російського вторгнення в Україну. URL: <http://www.unicef.org/ukraine/ukr/media>
2. Дані UNICEF. Situation update No. 7 as of 14 August 2015. URL: http://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/ocha_ukraine_2015
3. Emergency War Surgery Third United States Revision. Washington, DS: Department of the Army, Office of The Surgeon General, Borden Institute; 2004.
4. Військова медицина в Україні. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
5. Про затвердження Воєнно-медичної доктрини України: Постанова Кабінету міністрів України від 31.10.2018 р. № 910. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
6. Бакай А.С. Державне управління міжвідомчою взаємодією з організації медичної допомоги в надзвичайних ситуаціях воєнного і мирного часу в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 22. 20116. С. 115 – 121.
7. Про створення Координаційного центру з питань організації діяльності медичних служб сил оборони та органів і закладів охорони здоров'я: Постанова Кабінету Міністрів України від 11.05.2017 р. № 412. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>
8. Про утворення Військово-цивільного координаційного штабу медичної допомоги: Спільний наказ МО, МОЗ, МВС, СБУ та НАМН України від 13.05.2015 р. № 207/272/556/311/34, зареєстрований у Міністерстві юстиції України від 04.06.2015 р. за № 647/27092. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua>

Яна ЦИМБАЛЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент, уповноважена особа з питань запобігання та виявлення корупції в КПІ ім. Ігоря Сікорського Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

Yana TSYMBALENKO,

Associate Professor, PhD in Public Administration, Associate Professor of Theory and Practice of Management Department, authorized person for the prevention and detection of corruption in National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

<https://orcid.org/0000-0002-2717-4321>

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА МІЖСЕКТОРАЛЬНА ВЗАЄМОДІЯ ПІД ЧАС ЦИФРОВИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

CORPORATE CULTURE OF PUBLIC SERVANTS AND CROSS-SECTORAL COOPERATION DURING DIGITAL TRANSFORMATION

The image of the civil service is shaped by cross-sectoral communications, a high level of corporate culture and business communication ethics.

The image of the civil service is not only an external manifestation of cultural power, but also the internal content of the institutional capacity for effective and efficient management. In the context of the digital transformation of the civil service, the concepts of efficiency and effectiveness are seen as complementary.

A comprehensive system of public and corporate culture should become a tool for effective and efficient public sector management in the context of digital transformation

Keywords: corporate culture, digitalization, image, efficiency.

Міжсекторальна взаємодія публічної служби, на відміну від міжсекторального співробітництва, що базується на партнерських стосунках між відомствами і організаціями, які представляють різні суспільні сектори: громадський, публічний, приватний; ґрунтується на сформованих цінностях, візії та місії публічної служби, взаємодії та взаємопроникненні її елементів.

Міжсекторальне співробітництво визначає взаємні обов'язки і чіткі правила взаємодії, як правило, у правочинах з питань такого співробітництва. У той же час міжсекторальна взаємодія суб'єктів публічної влади ґрунтується на комплексних засадах координації, субординації та реординації, що забезпечує не тільки удосконалення інформаційно-управлінських взаємодій, а також має вплив на формування позитивного іміджу публічної служби.

Одним із основних чинників, що впливає на формування іміджу публічної служби, є високий рівень культури влади, зокрема ділової культури та етики ділового спілкування. Стандарти професійної поведінки формуються державою та торкаються не тільки правил етики спілкування [1], а також розумінням необхідності дотримання етичних правил, оскільки вони є чинниками ефективності та результативності діяльності публічних інституцій.

Можна прослідкувати певний взаємозв'язок між категоріями «ефективність» та «результативність», підкреслюючи, що це різні поняття. Поняття «ефективність» (efficiency) слід розуміти як «співвідношення між досягнутими результатами і використаними ресурсами». Водночас «результативність» (effectiveness) визначається як «ступінь виконання запланованих дій та досягнення намічених цілей». Ефективність та результативність більш притаманні економіці та виробництву, оскільки їх результат можливо виміряти у фізичних або грошових одиницях. При цьому слід розуміти, що вирішити це завдання стосовно управлінської науки складніше, ніж, наприклад, в економічній сфері, «через відсутність формалізованих результатів, кількісної оцінки окремих видів виконуваної роботи» [2].

Таким чином, ефективність та результативність публічного управління має маркери, що дають розуміння правильності обраного вектору розвитку публічно-управлінської діяльності. Відсутність фізично осяжних результатів ефективності та результативності публічної служби дає поштовх до вимірювання результатів діяльності публічної служби шляхом отримання соціального ефекту – довіри членів соціуму до влади.

Формування цього критерію на пряму залежить від сприйняття суспільством публічної служби, тобто від іміджу, що формується публічною владою на державному та місцевому рівні.

Зовнішній прояв культури публічної служби, а також внутрішнє наповнення інституціональної здатності до ефективного та результативного управління є основним формуючим чинником іміджу публічної служби та його метою.

Імідж є уявним представленням про організацію, що цілеспрямовано формується у масовій свідомості. [3]. Близьким поняттям іміджу є поняття репутація. І імідж, як процес, і репутація, як результат, є комплексною оцінкою суспільства діяльності органів публічної влади.

Відповідно до соціологічних досліджень «Центру Розумкова» [4], що було проведено у січні 2024 року, у негативну сторону змінилось ставлення громадян до влади -4.4% та відповідно ставлення влади до громадян -5%. Це демонструє негативну тенденцію у діяльності публічних інституцій та підриває прогресивні ідеї, зокрема цифрової трансформації суспільства. Така тенденція має багато чинників, але на наш погляд, може бути вирішена комплексним підходом до діяльності публічної служби. Велику роботу по формуванню мотиваційних факторів вже зроблено, робота по удосконаленню багатьох інструментів управління продовжується, але, станом на сьогодні, перед публічною службою стоїть амбітне завдання до формування цілісної системи підходу до її діяльності з метою підвищення рівня довіри з боку суспільства.

Міжсекторальна взаємодія публічної служби в умовах цифрових перетворень – це необхідність прилаштування всього комплексу інструментів управління до необхідності ефективної та результативної діяльності публічної служби.

Система правил, норм, стандартів, принципів, настанов та приписів до поведінки для ефективного та результативного виконання функцій держави або місцевого самоврядування є корпоративною культурою публічних службовців.

В умовах діджиталізації сучасного світу, корпоративна культура публічних службовців потребує формування та орієнтації її одночасно на локальне, міжсекторальне та глобальне середовище.

Комплексний підхід до формування корпоративної культури публічних службовців має вплив на змістовні та іміджеві зміни діяльності державної служби, що повинно отримати своє відображення у формуванні позитивного сприйняття державної служби, зокрема як зразка та носія новітньої ідеї цифровізації суспільства.

Список використаних джерел

1. Наказ НАДС №158 від 05.08.5016 року «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». Електронний ресурс: URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>. Дата звернення: 10.06.2024 року.

2. Ковбасюк Ю.В. Державне управління. Том Навчальний посібник. – К.: Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. – 564 с. Електронний ресурс: URL: https://e-pidruchniki.com/content/2046_54efektivnist_ta_rezultativnist_derjavnogo_upravlinnya.html

3. Бондаренко С.М., Ліфар К. В. «Імідж організації: сутність, зміст та основні етапи формування.» Технології та дизайн 2 (2014).

4. Звіт соціологічного дослідження «Оцінка громадянами ситуації в країні та дій влади. Довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів (січень 2024р.)» «Центру Розумкова» .<https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-gromadianamy-sytuatsii-v-kraini-ta-dii-vlady-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-sichen-2024r>

Владиславе ЦЮЦЮПА,

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Vladyslav TSIUTSIUPA,

master's student at the Department of Public Management and Administration at Hryhoriy Skovoroda University in Pereiaslav

Науковий керівник: **Оксана Пархоменко-Куцевіл**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ РЕГІОНАЛЬНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ

THEORETICAL FOUNDATIONS OF REGIONAL SOCIAL POLICY FORMATION

The study analyzes the concept of regional social policy, its main functions: demographic; protective; regulatory; educational; economic; integrative; security function; adaptation and socialization function; development function; function of organization and control. The author analyzes general and specific principles of regional social policy. The general principles include: systematicity and integrity; purposefulness; complexity; continuity and timeliness; perspective; multiplicativeness; preemptiveness; hierarchy and subsidiarity; synergy; adaptability. Specific principles include: prioritizing high quality of life; combination of uniformity and individuality; partnership within multi-subject management; social responsibility; management feedback; the imperative. Regional social policy should ensure a constant increase in the level and quality of life, positive natural growth of the population and ensure the improvement of the qualitative characteristics of the population.

Keywords: social policy, regional policy, economic development, social protection.

Через значні відмінності в природних, демографічних, економічних та інших умовах виключно важливе значення має локалізація соціальної політики на регіональному рівні та її гармонізація із державною соціальною політикою. Підвищення ролі регіональної соціальної політики визначається диференціацією та тенденціями, що відбуваються в регіонах, такими як посилення асиметрії економічного розвитку, необхідністю врахування специфічних регіональних особливостей, в тому числі, війною та ступенем руйнування соціальної інфраструктури, різних початкових (стартових) умов при удосконаленні та модернізації соціальної сфери у регіонах, недосконалістю системи розмежування повноважень, соціально-політичної нестабільністю в окремих регіонах, нерівномірним впливом економічної кризи на різні регіони.

На сьогоднішній день теоретичні засади регіональної соціальної політики, її цільова база та методологія досліджено недостатньо.

Регіональна соціальна політика – це цілеспрямована діяльність органів влади щодо забезпечення у взаємодії з бізнес-спільнотою, громадськими інститутами та населенням збалансованого соціального розвитку регіону [1].

Ефективна соціальна політика, виходячи зі своєї генеральної мети, а саме досягнення збалансованого соціального розвитку, виконує наступні функції:

1. Демографічна функція – регулювання природного приросту населення та міграційних процесів.
2. Захисна функція – забезпечує захист усіх категорій громадян від внутрішніх та зовнішніх загроз.
3. Функція забезпечення – підтримка достойного рівня життя населення, забезпечення добробуту населення регіону.
4. Функція адаптації та соціалізації – забезпечення для всіх громадян можливості професійної та соціальної реалізації.
5. Економічна функція – створення умов розвитку регіону, створення нових робочих місць та підтримка підприємництва, розвиток та захист приватної діяльності.
6. Функція розвитку – стимулювання громадян до саморозвитку, самовдосконалення, формування власних бізнес-проектів тощо.
7. Інтегративна функція – об'єднання зусиль органів державної та муніципальної влади, суб'єктів господарювання, некомерційних організацій з метою розвитку соціально-економічних систем регіону.

8. Регулятивна функція – регулювання процесів, що відбуваються у соціальній сфері.

9. Функція організації та контролю – здійснення поточного та операційного контролю над процесами, що відбуваються в рамках соціального розвитку, з метою своєчасного коригування дій.

10. Виховна та освітньо-просвітницька функція – сприяння підвищенню освіти та професійного становлення громадян.

Досягнення головної мети, тобто досягнення збалансованого розвитку, регіональна соціальна політика має задовольняти принципам, які можуть бути об'єднані у дві групи: загальні та специфічні принципи.

Загальні принципи можуть бути застосовані й у інших видах політики, тобто мають загальнозначущий та універсальний характер: системність та цілісність; цілеспрямованість; комплексність; безперервність і своєчасність; перспективність; мультиплікативність; превентивність; ієрархічність та субсидіарність; синергічність; адаптивність.

До специфічних відносяться принципи, які застосовуються тільки в регіональній соціальній політиці, виходячи з її орієнтації на задоволення суспільних потреб та необхідності поділу відповідальності влади за добробут населення з усім суспільством:

1. пріоритетність високої якості життя – спрямованість на дотримання прав та покращення якості життя населення, і, насамперед, створення сприятливих умов розвитку;

2. поєднання уніфікованості та індивідуальності – регіональна соціальна політика повинна мати одночасно уніфікований характер, що передбачає її спрямованість на всіх членів суспільства, а з іншого боку бути індивідуалізованою, тобто орієнтованою на кожного члена суспільства, що досягається максимальним урахуванням індивідуальних потреб та особливостей населення та малих соціальних груп у процесі формування та реалізації політики;

3. партнерство у межах багатосуб'єктного управління – регіональна соціальна політика має формуватися і реалізовуватися як у вигляді рішень органів місцевого самоврядування, так і іншими зацікавленими у соціальному розвитку суб'єктами: представниками бізнесу, інститутами громадянського суспільства, населенням, що передбачає формування між ними партнерських відносин;

4. соціальна відповідальність – обов'язкове позиціонування бізнес-структур як невід'ємного учасника регіональної соціальної політики з метою покращення добробуту суспільства; діяльність суб'єктів господарювання з урахуванням очікувань громадськості;

5. зворотній зв'язок управління – кінцевий (вихідний) результат реалізації регіональної соціальної політики, будучи оцінкою політики всім суспільством, має бути використаний для її регулювання та коригування нарівні з оцінкою, яку здійснюють органи влади;

6. імперативність соціальної підтримки як елемента соціальної справедливості – усі члени суспільства (населення регіону) мають рівні правові можливості для досягнення певних результатів у тій чи іншій сфері діяльності, однак щодо категорій громадян, які потребують підтримки, суб'єкти соціальної політики реалізують заходи, що дозволяють створити гідний рівень життя для таких категорій громадян [2].

Регіональна соціальна політика має досить широку сферу застосування, торкаючись найрізноманітніших сторін життя населення. Загалом, можна виділити три основні критерії для диференціації напрямів регіональної соціальної політики, зокрема: відповідно до основних напрямів такої політики (у сфері соціально-трудова відносин; у сфері охорони здоров'я; у сфері освіти; у сфері культури та дозвілля; житлова політика та ін.), об'єктний, що визначає орієнтацію регіональної соціальної політики на соціально-демографічні групи населення (регіональна соціальна політика щодо дітей та підлітків, щодо молоді, жінок, людей похилого віку, інвалідів, які працюють та ін.) та проблемно-орієнтований, що передбачає рішення в рамках регіональної соціальної політики основних проблем (регіональна соціальна політика, спрямована на зниження криміналізації та маргіналізації, регіональна соціальна політика у сфері врегулювання конфліктів тощо).

Очевидно, що регіональна соціальна політика має забезпечувати постійне підвищення рівня та якості життя, позитивний природний приріст населення та забезпечувати покращення якісних характеристик населення.

Список використаних джерел

1. Кришень О.В. Сучасні тенденції формування, реалізації та розвитку регіональної соціальної політики в Україні. Державне управління та місцеве самоврядування. 2020. Вип. 1 (44). С. 52-54.

2. Ємельяненко Л. М., Федулова Л. І. Децентралізація в сфері соціальної політики в регіонах України. Економіка та держава. 2021. № 4. С.4-11.

Руслан ЧОРНОЛУЦЬКИЙ,

доктор юридичних наук, професор кафедри міжнародного права та галузевих правових дисциплін
Київського університету права Національної академії наук України

Ruslan CHORNOLUTSKYI,

Doctor of Science of Law, Department of International Law and Sectoral Legal Disciplines, Kyiv University
of Law National Academy of Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-7672-0739>

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ІННОВАЦІЇ В СИСТЕМІ ФОРМУВАННЯ ПОЗИТИВНОГО ІМІДЖУ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ

INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES AS INNOVATIONS IN THE SYSTEM OF FORMING A POSITIVE IMAGE OF STATE AUTHORITY BODIES

In this work analyzes the essence and features of information and communication technologies as innovations in the system of forming a positive image of state authorities.

It was determined that in the conditions of the creation and development of the public administration system in Ukraine, it is particularly important to improve the effectiveness of the communication activities of civil servants, therefore, the communication activities of each state administration body should be aimed at effective communication with other state bodies and the public with a gradual transition from individual communication actions to communicative interaction of all state administration bodies and the public in order to ensure the social and economic development of the country.

Based on certain principles of information society development, the article systematizes the principles of forming a positive image of the civil service.

Keywords: *public administration, positive image, communication, public administration mechanisms, information and communication mechanisms.*

Виклад основного матеріалу. Сучасні інформаційно-комунікаційні технології відіграють ключову роль у всіх аспектах життєдіяльності країни, сприяючи взаємодії різних суб'єктів управління. Саме тому вирішення основних проблем влади неможливе без ефективного, масового застосування інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій та розвитку відповідної інфраструктури.

Українські дослідники, такі як О. Бухтатий, Н. Галайда, Н. Ільчанинова, О. Кваша, С. Тимофеев та ін., вивчають різні сфери комунікаційної діяльності державних установ і комунікаційної політики органів влади. У той же час, багато аспектів комунікаційної діяльності органів державної влади залишаються недостатньо дослідженими через виклики сьогодення. Для прикладу, це стосується формування позитивного іміджу органів державної влади, особливо в контексті трансформації галузі інформації на принципах плановірності, комплексності та реальності, а також реформування державної сфери. Ці питання, потребують подальшого вивчення та поглиблення.

Координуючим та регулюючим механізмом у відносинах між суспільством та державою, який забезпечує стабільність та ефективність функціонування соціального «організму», є державна комунікація.

В управлінні держави зовнішня комунікація спрямована впливати на громадськість для отримання порад або координації певних позицій з нею, зокрема, для інформування суспільства, покращення якості надання державних послуг та обговорення проектів рішень органів влади, які потребують участі громадськості. Внутрішня організаційна комунікація спрямована на сприяння прийняттю державно-управлінських рішень і повинна базуватися на застосуванні інноваційних підходів до стратегічного планування державної комунікації [1].

Нагальним питанням комунікативної політики для влади є діалог з громадськістю. Теоретично це пов'язано з браком адекватних матеріальних і людських ресурсів, а також з нерозумінням більшістю органів влади важливості комунікації не тільки для ухвалення рішень, але й для легітимності державної влади на місцях загалом [2]. Практика показує, що діяльність різних громадських організацій і політичних партій, створених при органах виконавчої влади та місцевого самоврядування, є досить неефективною. Тому місцеві засоби масової комунікації мають велике значення та значний легітимізуючий потенціал для встановлення взаємодії між недержавними установами, владою та населенням.

Вчені визначили основні функціональні завдання комунікаційних зв'язків з громадськістю в системі державного управління. Серед них: участь у процесі демократизації державного управління; сприяння розвитку основ громадянського суспільства; безпосередня участь громадян у державному управлінні [3].

На жаль, рівень комунікативної компетентності державних службовців, нині є низький, а це в свою чергу негативно впливає на формування іміджу органів державної влади. Причиною цього є те, що якість спілкування залежить від рівня розвитку комунікативної компетентності, що впливає на виконання різних завдань. І тому, чим нижчий рівень комунікативної компетентності, тим нижча якість виконання органами державної влади своїх обов'язків та нижчий рівень довіри до державної системи по всій країні. Загалом це все призводить до проблем впливу комунікативної культури державних службовців на формування позитивного іміджу влади.

Нова модель суспільних послуг має базуватися на ефективному використанні інформаційних технологій та національних інформаційних ресурсів і має бути ключовим завданням державної стратегії розвитку.

У сучасному світі взаємодія органів державної влади з громадськістю набуває все більшого значення. Це пов'язано з розвитком інформаційних технологій, зростаючою роллю громадянського суспільства та необхідністю підвищення ефективності надання державних послуг. У цій доповіді ми розглянемо різні форми взаємодії, їхні позитивні та негативні аспекти, а також впровадження новітніх технологій, таких як штучний інтелект і цифрові платформи.

Органи державної влади використовують кілька основних форм взаємодії з громадськістю: **публічні консультації та слухання** – ця форма передбачає проведення відкритих заходів, де громадяни можуть висловлювати свої думки з приводу різних питань; **електронні платформи** – це включає веб-сайти, соціальні мережі та інші цифрові інструменти, які дозволяють громадянам отримувати інформацію та звертатися до органів влади онлайн; **мобільні додатки** – як «Дія», надають можливість швидко та зручно отримувати адміністративні послуги.

Штучний інтелект та цифрові платформи вже відіграють важливу роль у взаємодії органів державної влади з громадськістю. Зокрема, під час воєнного стану, такі програми як «Оберіг», «Резерв+» та інші, значно полегшують отримання адміністративних та соціальних послуг. Вони забезпечують швидкий доступ до необхідної інформації та документів, що є критично важливим в умовах обмеженого часу та ресурсів.

Електронні платформи та мобільні додатки значно підвищують доступність державних послуг та інформації для громадян. Використання новітніх технологій, таких як штучний інтелект, дозволяє автоматизувати рутинні процеси та зменшити навантаження на працівників державних установ.

Варто зазначити, що веб-сайти та платформи, які були популярними 10 років тому, зараз вже не є актуальними для ефективної комунікації. Сучасні технології дозволяють значно покращити взаємодію між державою та громадянами, забезпечуючи більшу зручність, швидкість та доступність послуг.

Внутрішні комунікаційні процеси в рамках державного управління прямо впливають на імідж представників державного управління і цілком на імідж держави.

Загалом, на цьому етапі ми можемо виділити такі основні причини, які формуванню позитивного іміджу влади: несерйозне та нерідко безкультурне ставлення державних службовців до споживачів державних послуг; послуги низької якості; відсутність у діяльності органів державної влади прозорості; прийняття неефективних рішень тощо. Аналізуючи вище зазначені причини, доходимо до висновку, що всі вони пов'язані між собою, а саме відсутністю необхідного рівня комунікативної культури серед державних службовців, недостатньою підготовкою та перепідготовкою працівників державних установ.

Згідно з аналізом інформаційно-комунікаційних технологій формування позитивного іміджу органів державної влади, можемо стверджувати, що наявність кореляції між рівнем довіри до державної структури та рівнем обізнаності населення про його діяльність дає підставу стверджувати, що засоби масової інформації є досить ефективними у створенні загального позитивного іміджу влади. При цьому слід пам'ятати, що завдяки роботі засобів масової комунікації, відділів зв'язків із громадськістю державна установа може досягти значного прогресу у розробці цілісного іміджу.

Створення інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій для формування позитивного іміджу державних органів залежить від використання методів і засобів взаємодії

цих органів із суспільством. Це має вирішальне значення за наявності концептуальних підходів до державної інформаційної та комунікаційної політики. Стійкість таких підходів визначається здатністю змінювати напрям взаємодії між державними органами і засобами масової інформації, а також можливістю застосовувати різні методи для демократичного розвитку державних процесів.

Отже, зв'язки з громадськістю – важлива і відповідальна сфера діяльності державних органів, яка включає використання різних технологій та здійснення інформаційної взаємодії. Без відкритих та чесних відносин між суспільством та державними органами робота останніх буде неефективною та не сприятиме підвищенню їх іміджу, поверненню довіри громадськості до влади.

Список використаних джерел

1. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід : монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха, О. Сосніна, П. Жукаускаса, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 516 с.

2. Пахнін М. Правові форми взаємодії між органами публічного управління та засобами масової комунікації // Підприємництво, господарство і право. № 6. 2019. С. 178 – 180.

3. Павленко Є.М. Використання офіційного вебсайту як комунікативного каналу органу публічної влади (на прикладі вебсайту Державної фіскальної служби України) // Публічне управління та митне адміністрування. 2019. № 1. С. 157 – 158.

Людмила ЧУЛІНДА,

доцент кафедри конституційного та адміністративного права юридичного факультету
Національного авіаційного університету

Lyudmila CHULINDA,

Associate Professor of the Department of Constitutional and Administrative Law, Faculty of Law, National
Aviation University

<https://orcid.org/0000-0002-3771-4854>

ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА В ЦИВІЛЬНІЙ АВІАЦІЇ

INFORMATION SECURITY IN CIVIL AVIATION

Information security issues in civil aviation are very important as civil aviation increasingly uses the Internet and takes advantage of its opportunities. Aviation-oriented information exchange is extremely complex. The areas of implementation of standards and recommendations on information security of the International Civil Aviation Organization (ICAO) were analyzed. Transportation information must be transmitted only through secure channels with mandatory compliance with the requirements to exclude any illegal actions with this data. Prospects for the development of aviation information security provide for the improvement of the threat model in the field of ensuring information security.

Keywords: civil aviation, information security, ICAO.

Міжнародна цивільна авіація працює на основі довіри та відповідальності, стандарти та рекомендації якої розробляє Міжнародна організація цивільної авіації (ICAO). Пасажири очікують безпечного польоту і прибуття, оператори довіряють системам безпеки, а держави-члени ICAO отримують гармонізовані глобальні стандарти, які забезпечують ефективну систему цивільної авіації. Ця довіра залежить від надійного надходження інформації в глобальному масштабі.

При оформленні путівки за кордон або купівлі авіаквитка авіапасажира надає операторам та перевізникам безліч персональних даних, від паспортів, до номерів банківських рахунків, відомостей з місця роботи та інші конфіденційні дані, витік яких загрожує випадками шахрайства та інших малоприємних ситуацій. Будь-який аеропорт є місцем скупчення людей, розташування стратегічних об'єктів є небезпечним ризиком для терористичних атак. Тому питання про інформаційну безпеку у цивільній авіації стоїть дуже гостро. Цивільна авіація все більше використовує Інтернет і користується перевагами його можливостей, деякі його обмеження роблять обмін інформацією, що орієнтована на авіацію, надзвичайно складним, тому ICAO розробляє Міжнародну систему довіри до авіації (IATF) [1].

Фахівці з авіаційної безпеки Міжнародного аеропорту «Бориспіль» проходять навчання на інноваційних комп'ютерних тренажерах міжнародної компанії CASRA. Це дозволить українським фахівцям з авіаційної безпеки йти в ногу з сучасними тенденціями в сфері авіаційної безпеки, підтримувати й удосконалювати свої знання. У межах реалізації даного проєкту також передбачається навчання фахівців з авіаційної безпеки інших аеропортів України на базі Навчального центру ICAO аеропорту «Бориспіль» [2].

Специфіка авіації передбачає обслуговування пасажирів різними юридичними особами. Відбувається безперервний процес обміну інформацією між усіма ланками системи: під час продажу квитка, здійсненні польоту, при наземному обслуговуванні пасажирів, під час підготовки повітряного судна до польоту. Інформація про перевезення повинна передаватися лише захищеними каналами з обов'язковим дотриманням вимог щодо виключення будь-яких неправомірних дій із цими даними. Персональні дані авіапасажирів передаються також між комерційними організаціями та державними службами. У рамках міжнародного співробітництва у сфері транспортної безпеки здійснюється обмін персональними даними між державами.

Авіаційна інформація має безпечно передаватися між сторонами та бути точною та незмінною, але Інтернет не створювався з урахуванням цих вимог. Він лише гарантує, що інформація передається між будь-якими двома точками на будь-якому шляху, проте не дає жодних гарантій щодо надійності цих шляхів або того, що інформацію не можна змінити під час передачі. Передача інформації в цивільній авіації потребує стандартизованого підходу.

Щоб вирішити ці унікальні виклики, ІКАО співпрацює з експертами з усього світу, які мають різні знання, щоб розробити структуру управління інформацією, щоб гарантувати, що інформація, яка надходить через Інтернет, здійснюється безпечно. ІКАО також розробляє політику та практику цифрового підпису інформації, щоб гарантувати, що вона не була змінена під час передачі через Інтернет. Ці зусилля, узгоджені зі Стратегією та Планом дій ІКАО з авіаційної кібербезпеки, створюють основу для того, щоб держави-члени могли використовувати можливості Інтернету для передачі необхідної інформації про персональні дані авіапасажирів, вантажі, маршрути тощо, впроваджувати нове стратегічне планування та інші нововведення в діяльності та стандартах через Міжнародну організацію цивільної авіації ІКАО, аналізуючи сучасні виклики [3].

Впровадження новітніх інформаційних технологій у цивільній авіації є об'єктивною необхідністю, а забезпечення надійності надання інформації сприяє авіаційній безпеці, підвищує ефективність функціонування цивільної авіації, конкурентоспроможність та координує усі види діяльності [4].

Система забезпечення інформаційної безпеки об'єктів цивільної авіації має бути інтегрована у послуги, одночасно залишатися незалежною від системи інформаційного захисту. Має бути передбачено можливість відключення системи забезпечення інформаційної безпеки у певних випадках. Дотримання цих вимог при створенні та експлуатації систем інформаційної безпеки об'єктів цивільної авіації дозволить забезпечити більш надійний захист інформації та інформаційних ресурсів.

Отже, перспективи розвитку інформаційної безпеки авіації передбачають удосконалення моделі загроз у сфері забезпечення інформаційної безпеки, що дозволить ефективніше будувати комплекс заходів захисту, а також важливою є гармонізація підходів до інформаційної безпеки під егідою ІКАО, зважаючи на особливості національних вимог щодо захисту критичної інфраструктури. Технології, що впроваджуються у зв'язку з безпіотною авіацією та забезпеченням безпеки її застосування відразу повинні враховувати вимоги інформаційної безпеки. Від захисту каналів управління та захисту від несанкціонованого доступу до станції зовнішнього пілота, до технології контролю за дотриманням обмежень повітряного простору. На сьогодні, у зв'язку з відсутністю польотів під час воєнного стану, аеропорти України удосконалюють заходи інформаційної безпеки та підтримують відповідний рівень кваліфікації персоналу аби бути підготовленими для відновлення польотів за найвищими світовими стандартами, як тільки це буде можливо з питань безпеки.

Список використаних джерел

1. In aviation's digital ecosystem, who can you trust? <https://unitingaviation.com/news/safety/in-aviations-digital-ecosystem-who-can-you-trust/?fbclid=IwAR3Ve60OiTu0Q18z9FzqiF-hXVAWNxR62yOoye25GkMxXFbawuXEyO1RdOw>
2. Фахівці з авіабезпеки «Борисполя» удосконалюють знання. <https://www.wing.com.ua/content/view/34113/37/>
3. ICAO, Security and Facilitation, «The ICAO Master List and ICAO Health Master List» URL: <https://www.icao.int/Security/FAL/PKD/Pages/icao-master-list.aspx>
4. Чулінда Л., Бем Н. Використання персональних даних відповідно до міжнародних стандартів ІКАО. *International Science Journal of Jurisprudence & Philosophy*. Vol. 1, No. 2, 2022, pp. 64-73. doi:10.46299/j.isjpp.20220102.6.

Людмила ШАПЕНКО,

завідувач кафедри конституційного і адміністративного права юридичного факультету Національного авіаційного університету

Яна КУШНІР,

здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня юридичного факультету Національного авіаційного університету

Liudmyla SHAPENKO,

the head of the Department of Constitutional and Administrative Law, Faculty of Law of the National Aviation University

<https://orcid.org/0000-0001-7351-641X>

Yana KUSHNIR,

student of higher education of the first (bachelor) level of the Faculty of Law of the National Aviation University

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF DIGITAL TECHNOLOGIES

The processes of transformation of public administration in the context of digital technologies are very relevant and require detailed research in modern conditions. After all, digital transformation plays a key role in the functioning of state authorities and local self-government, becoming a driving force for new changes in the field of public administration. Digitalization is a public-management innovation that is introduced into public practice by the mechanisms of the information society and acts as a supporting link of the entire complex of public-management relations. For Ukraine, this is a completely new, but very important problem aimed at restarting public relations between the state and society. The transition to digital management is the inevitable future of Ukraine as part of the modern developed world. The success of these changes and their impact on the well-being of Ukrainians will depend on the speed of implementation of digital transformation and its scale.

Keywords: digitalization; public administration; digitalization; digital technologies; digital transformation.

Цифрова трансформація з кожним роком стає все більш значущою частиною нашого життя. Вона проникає майже в усі сфери промисловості та послуг, призводить до якісних змін в сфері публічного управління. Це вдосконалює діяльність кожного учасника суспільного життя, робить більш гнучкими та конкурентоспроможними різноманітні компанії на ринку, спрощується процес управління в цілому. Адже використання потужного програмного забезпечення, обладнання та цифрових інструментів створює конкурентні переваги для компаній, діджиталізація відкриває багато нових можливостей для подальшого ефективного розвитку та є ефективним механізмом для впровадження позитивних змін в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Тому процеси трансформації публічного управління в контексті цифрових технологій є дуже актуальними та потребують детального дослідження в сучасних умовах.

Туль С. зазначає: «діджиталізація – це унікальне явище сучасності, зумовлене розвитком продуктивних сил, і одночасно як процес масштабних змін у відносинах між акторами (урядом, бізнесом і соціумом у представництві його індивідуумів), що охоплює всі сфери суспільної діяльності та відбувається під впливом інтеграції цифрових технологій, даних і мережі Інтернет» [1, с. 7]. В свою чергу, Тетерятник Б. наголошує, що: «діджиталізація заснована на можливостях сучасної ІТ-індустрії; є процесом застосування суб'єктами господарювання інформаційно-комунікаційних технологій для досягнення мети господарської діяльності, який спрямований на зміну наявних господарських відносин шляхом їх діджиталізації; становить сукупність активів реалізації діджиталізованих об'єктів для досягнення цілей господарської діяльності, що розглядаються в їх єдності та пов'язані з формуванням нової форми господарських відносин – цифрової» [2].

При цьому визначення цифровізації публічного врядування науковці визначають як: «процес реалізації цифрових трансформацій у публічній сфері (у контексті докорінного перетворення

діяльності органів публічної влади), що призведе до стрибкоподібного переходу до цифрового врядування шляхом застосування цифрових технологій (інструментів цифрового робочого місця, штучного цифрового інтелекту прийняття типових управлінських рішень, blockchain-, smart-, portal-, cloud-, network-сервісів тощо)» [3, с. 7–8]. Тобто у більш вузькому розумінні цифровізацію публічного врядування можна визначати наступним чином: «стрибкоподібний процес цифрових трансформацій публічного врядування у цифрове врядування (цифрове управління)» [3, с. 8].

Вищезазначене дозволяє говорити про діджиталізацію як публічно-управлінську інновацію, яка впроваджується в суспільну практику механізмами інформаційного суспільства і виступає забезпечувальною ланкою всього комплексу публічно-управлінських відносин. Для України це абсолютно нова, але дуже важлива проблема, яка спрямована на перезавантаження публічних відносин між державою і суспільством. Вона має на меті вивести питання задоволення інтересів громадян, зокрема соціальних, на новий якісно кращий рівень. Ця проблема також відкриває можливості для неурядових організацій проявити себе і зробити свій внесок у вирішення соціальних питань [4]. Такий стан речей пов'язаний з процесом демократизації в Україні та рухом до децентралізації публічного управління, які змушують різні інституції швидко й ефективно реагувати на потреби суспільства та впроваджувати новітні технології. Тому все більше інновацій використовується у сфері обслуговування громадян, що свідчить про поширення технологічного прогресу та найкращих досягнень ринку технологій у суспільстві. Так само і державна політика повинна своєчасно реагувати на ці зміни, щоб відповідати вимогам сьогодення та забезпечувати сучасні тенденції розвитку системи публічного управління [5].

Більше того, процес діджиталізації публічних послуг може стати чудовим прикладом синергетичної дії інституцій держави та громадянського суспільства у напрямку державотворення з прицілом на соціально справедливий характер їхніх публічних відносин. Неможливо залишити поза увагою ще один позитивний наслідок упровадження діджиталтехнологій: «можливість значно спростити механізм спілкування громадян із державними установами, керівниками різних державних відомств, службовцями, клерками, соціальними працівниками та ін. Прикладом може бути портал державних послуг «ДІЯ», онлайн-платформи «Дія. Бізнес» та «Дія. Цифрова освіта» [6; 7], які довели, що формування цифрової грамотності у населення України є запорукою успішності цифрових трансформацій, а набуття цифрових компетентностей державними службовцями стане важливою передумовою діджиталізації публічного управління, а також запровадження «цифрових» та «мобільних» робочих місць, що наблизить публічні послуги до суспільства.

Отже, цифрова трансформація відіграє ключову роль у функціонуванні органів державної влади та місцевого самоврядування, стаючи рушійною силою для нових змін в сфері публічного управління. Перехід до цифрового управління є неминучим майбутнім України як частини сучасного розвиненого світу. Успішність цих змін та їх вплив на добробут українців залежатиме від швидкості впровадження цифрової трансформації та її масштабів.

Список використаних джерел

1. Туль С.І. Трансформація світового ринку праці в умовах діджиталізації : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.02. Вінниця, 2019. 20 с.
2. Тетерятник Б.С. Діджиталізація та діджиталізація в контексті віртуалізації господарської діяльності. URL: <https://ndipzir.org.ua/wp-content/uploads/2018/03/Teteriatnyk.pdf>.
3. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместник В.В. Цифрове врядування в Україні: базові дефініції понятійно-категоріального апарату. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія: Державне управління. 2018. № 1. С. 5–10.
4. Діджиталізація в Україні: електронне врядування та держпослуги. URL: <http://week.dp.gov.ua/osvitnia-prohrama/pislya91/digitalizaciya-v-ukraini>.
5. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#n13>.
6. Офіційний веб-сайт сервісу ДІЯ. URL : <https://diia.gov.ua/>.
7. Офіційний сайт платформи «Дія. Цифрова освіта». URL: <https://osvita.diia.gov.ua/>

Наталія ШАПЕНКО,
здобувач вищої освіти, Національний авіаційний університет
Nataliia Shapenko,
a higher education student at the National Aviation University

Науковий керівник: **Леся Хоменко-Семенова,** кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та психології професійної освіти Факультету лінгвістики та соціальних комунікацій Національного авіаційного університету.

ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА ЯК ЧИННИК ПРОФЕСІЙНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

PSYCHOLOGICAL CULTURE AS A FACTOR OF PROFESSIONALISM OF CIVIL SERVANTS

This research analyzes the importance of psychological culture in the context of professional activities of civil servants. The main focus is on the impact of psychological culture on the quality of performance of their duties, the effectiveness of interaction with the public and employees, as well as the ability to adapt to different situations and stressful conditions.

In order to improve the level of psychological culture among civil servants and enhance their professionalism, it is important to organize trainings on the development of emotional intelligence, communication skills and conflict resolution; introduce mandatory courses in psychology as part of professional training and advanced training; provide psychological counseling for employees as an opportunity to receive support and solve problems; create specialized psychological services at workplaces to provide assistance and support to employees of the public sector.

Keywords: *psychological culture, civil servants, professionalism.*

Психологічна культура в сучасному суспільстві набуває все більшого значення, особливо у контексті професійної діяльності державних службовців. Вона впливає на сприйняття та аналіз інформації, взаємодію з колегами та громадянами, управління стресами і конфліктами, прийняття важливих рішень та багато іншого. Розуміння та володіння психологічною культурою сприяє покращенню якості виконання службових обов'язків, а також підвищенню ефективності роботи державних службовців.

Ефективна система взаємодії органів державного управління, місцевого самоврядування та громадянського суспільства є ключовим для демократичного розвитку України [1]. Тому важливою є професійна діяльність державних службовців. Тобто тих осіб, які в порядку, встановленому правовим актом, займають посаду в державній організації – органів державної влади, на підприємстві, в установі, організації тощо, засновником яких є держава [2].

Професійність державного службовця – це досягнення позитивного, значущого результату в публічній, професійній, політично неупередженій діяльності із практичного виконання завдань і функцій держави. При цьому для визначення успішності як характеристики професійної діяльності важливими є не тільки її результативність та ефективність, але й власна позитивна оцінка, задоволеність процесом та результатом суб'єкта професійної діяльності [3].

Однією зі складових професійної успішності державних службовців є психологічна культура як важлива складова загальної культури, яка допомагає людині краще розуміти свій внутрішній світ, ефективно вирішувати психологічні проблеми, адаптуватися в суспільстві, самовдосконалюватися та пізнавати самого себе. Психологічна культура сприяє гармонізації внутрішнього світу та взаємовідносин з іншими людьми. Такий стан внутрішнього благополуччя допомагає кожній особі бути щасливішою та успішнішою.

В свою чергу, психологічна культура є невід'ємною складовою професійної компетентності державних службовців. Вона передбачає розвинену свідомість, вміння робити аналіз власних емоцій, керувати ними, розуміти та емпатувати з іншими людьми. Державні службовці, як фахівці, що мають стикатися з емоційно важливими ситуаціями, повинні володіти психологічною готовністю до таких викликів, уникаючи власних емоційних спрямувань у прийнятті рішень. Розвинена психологічна культура сприяє якісній та об'єктивній роботі державних службовців, їх успішній взаємодії з громадськістю та іншими колегами. Беручи до уваги наукові напрацювання з даної проблематики

[4, с. 25-26], варто зазначити, що вдосконалення рівня психологічної культури серед державних службовців має важливе значення для підвищення їх професіоналізму. А тому в даному аспекті першочерговими кроками варто рекомендувати наступне:

- організацію тренінгів з розвитку емоційного інтелекту, комунікаційних навичок та конфліктології;
- впровадження обов'язкових курсів з психології в рамках професійної підготовки та підвищення кваліфікації;
- проведення консультування психолога для службовців як можливість отримання підтримки та вирішення проблем;
- створення спеціалізованих психологічних служб на робочих місцях для надання допомоги та підтримки працівникам державної служби;
- сприяння позитивному психологічному середовищу в колективі;
- залучення до розвитку психологічної культури соціальних психологів та психотерапевтів для проведення тренінгів з державними службовцями.

Список використаних джерел

1. Нікітенко Л. О. Використання краудсорсингових технологій в публічному управлінні містом. *Політичне життя*. 2021. № 3. С. 36-41.
2. Петренко П.Д. Теоретико-правові проблеми організації діяльності органів виконавчої влади в Україні в контексті європейського досвіду: дис... доктора юрид. наук: 12.00.07 / Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Київ, 2019. 468 с.
3. Улунова Г.Є. Психологія розвитку культури професійного спілкування державних службовців у системі безперервної освіти. дис... доктора психол. наук: 19.00.07 / Національний педагогічний університет імені М. П. Драгоманова, Київ, 2020. 561 с.
4. Кострікіна Г.В. Формування емоційного інтелекту як складова підвищення кваліфікації державних службовців: кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеня магістра за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування». Житомир, 2023. 41 с.

Ірина ШЕКЕРА,

магістр державного управління, кандидат медичних наук, завідувач лапароскопічного центру хірургії та гінекології Центру медичних послуг та реабілітації Акціонерного товариства «Компанія авіаційного та ракетно-технічного машинобудування»

Iryna SHEKERA,

master of public administration, candidate of medical sciences, Head of the Laparoscopic Surgery and Gynecology Centre of the Medical Services and Rehabilitation Centre, Joint-Stock Company «Aviation and rocket technology manufacture»

<https://orcid.org/0009-0004-5352-7604>

КАДРОВІ РЕСУРСИ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

HUMAN RESOURCES OF THE HEALTH CARE SYSTEM

An analysis of the main problems of personnel protection of the health care sector, which is an important priority direction in the Strategy for reforming the health care system in Ukraine, the main provisions of which are outlined in the Project «Strategy for the Development of the Health Care System until 2030». Considered ways to improve personnel policy in the healthcare system of Ukraine, as an important tool in providing high-quality and effective medical care to the population.

Keywords: *public administration, healthcare system, staffing, personnel policy, strategy, reform, European integration.*

Євроінтеграційна політика у сфері охорони здоров'я є пріоритетним напрямком у зовнішній політиці України для підвищення ефективності функціонування всієї системи охорони здоров'я, що дозволить покращити показники здоров'я громадян України [6]. Війна, розпочата рф на території України, також поставила перед системою охорони здоров'я України нові виклики, оскільки через війну зруйновано багато медичних установ, зменшилась чисельність кадрових ресурсів системи охорони здоров'я, існуючі цивільні медичні заклади системи охорони здоров'я перенавантажені вимушено переміщеними цивільними громадянами з територій тимчасово окупованих та активних бойових дій, а також залучені для надання медичної допомоги військовослужбовцям, змінилась статистика захворюваності населення, збільшилась чисельність громадян з інвалідністю, що потребують підтримки держави тощо.

З метою покращення доступу громадян до якісної медичної допомоги був розроблений на виконання Указу Президента України від 18.08.2021 р. № 369/2021 Проєкт «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» (надалі – Стратегія), спрямований на вдосконалення та розвиток системи охорони здоров'я населення, зокрема гарантування доступності, раціонального використання в державі ефективних та безпечних ліків належної якості, та забезпечення доступу населення України до якісних послуг охорони здоров'я [1].

У фіналізованому та погодженому Проєкті членами Міжсекторальної робочої групи з питань розробки «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» чітко визначена мета Стратегії, якою є сприяння здоров'ю та добробуту громадян шляхом забезпечення справедливого доступу до якісних медичних послуг, побудови стійких систем охорони здоров'я та забезпечення участі суспільства в їхній діяльності [1]. Для досягнення даної мети визначені 3 стратегічні цілі, 11 оперативних цілей та 137 завдань [5].

Кадрові ресурси системи охорони здоров'я (КРОЗ) відіграють вагомую роль у забезпеченні надання ефективних та якісних медичних послуг. Тому вирішення питань по кадровому потенціалу системи охорони здоров'я віднесені до одного з п'яти основних стратегічних пріоритетів «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року». У міжнародній практиці до складу КРОЗ входять різні спеціалісти, які відіграють значну роль в організації та наданні послуг з охорони здоров'я, виконуючи різні функціональні обов'язки у системі охорони здоров'я, чим забезпечують її ефективне функціонування, а саме: лікарі, медичні сестри / медичні брати, фармацевти, медичні техніки та лаборанти, менеджери з охорони здоров'я, фахівці громадського здоров'я, соціальні працівники, психологи, освітній та науковий персонал, парамедики та інші спеціалісти.

До загальних вад кадрового забезпечення системи охорони здоров'я експерти ВООЗ відносять наступні [2, 3]:

– зміни демографічних та епідеміологічних характеристик (старіння населення, вплив нових методів діагностики і лікування, зростання процесів мобільності та міграції населення та ін.);

- збереження традиційних підходів до підготовки, розподілу та управління кадровими ресурсами, що не задовольняють сучасним вимогам системи охорони здоров'я;
- виражену неоднорідність у географічному розподілі і професійній структурі працівників охорони здоров'я (загальна чисельність медичних кадрів; співвідношення лікарів і медсестер; дисбаланс фахівців – загальної практики і вузьких спеціалістів; кадрове забезпечення медичної галузі в місті і селі та ін.);
- відсутність адекватної системи планування та прогнозування потреб у кадрових ресурсах охорони здоров'я;
- недосконалу і ненадійну інформаційну та дослідну базу з кадрових ресурсів охорони здоров'я.

З урахуванням усього вищезазначеного, та враховуючи реальні потреби вітчизняної сфери охорони здоров'я та завдань її реформування, варто зауважити, що особливо нагальними проблемами кадрового забезпечення у сфері охорони здоров'я України є [3, 4, 5, 7]: зменшення чисельності медичних працівників (як лікарів, так і працівників середньої ланки); невідповідність чисельності та підготовленості медичного персоналу потребам СОЗ; регіональна географічна диспропорція в кадровому забезпеченні між різними регіонами країни, а також міською та сільською місцевостями; низький та несучасний рівень підготовки медичних кадрів на етапі первинної та післядипломної освіти (лікарів, медичних сестер / медичних братів та інших фахівців галузі охорони здоров'я), низький відсоток кваліфікованих підготовлених менеджерів, фахівців з державного управління з охорони здоров'я; відсутність достойної оплати, низька мотивація та задоволеність роботою медичними працівниками, надмірна завантаженість, професійне вигорання медичних працівників.

Метою державної стратегії реформування кадрового потенціалу в системі охорони здоров'я є забезпечення ефективної та якісної системи охорони здоров'я для реалізації національних інтересів у контексті розвитку України та досягнення цілей сталого розвитку.

Таким чином, для досягнення ефективності у реформуванні системи охорони здоров'я на етапі інтеграції України до Європейського Союзу, в тому числі, враховуючи воєнні реалії держави, питання вдосконалення кадрових ресурсів системи охорони здоров'я є ключовим та сформульоване в «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 р.» і вимагає [5]:

- 1) Удосконалення освіти та наукової діяльності у сфері охорони здоров'я інтегровані до сучасного міжнародного контексту (підвищення якості професійної підготовки майбутніх фахівців сфери охорони здоров'я, а також післядипломної освіти, безперервного професійного розвитку спеціалістів відповідно до сучасних міжнародних стандартів та доказової медицини).
- 2) Планування та забезпечення кадрів системи охорони здоров'я повинно здійснюватися в обсягах та у структурі відповідно до потреб.
- 3) Створення умов для забезпечення професійного благополуччя працівників сфери охорони здоров'я.

Таким чином, для ефективного впровадження системних змін у медичній сфері одним з пріоритетних напрямків в стратегії реформування системи охорони здоров'я України має бути вирішення проблем кадрових ресурсів, оскільки удосконалення кадрового потенціалу дозволить підвищити якість медичної допомоги, а значить покращити показники здоров'я населення, що є пріоритетною цінністю Європейської спільноти.

Список використаних джерел

1. Проект Розпорядження Кабінету Міністрів України «Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року та затвердження операційного плану її реалізації у 2023 році». URL: <https://moz.gov.ua/uk/strategija>.
2. WHO Global Code of Practice on the International Recruitment of Health Personnel. URL: <http://www.who.int/hrh/en>.
3. Кадрове забезпечення сфери охорони здоров'я в Україні: стан та перспективи розвитку. *Інвестиції: практика та досвід*, 2017. № 15. С. 95-98.
4. Звіт Рахункової палати України про результати аудиту ефективності використання коштів державного бюджету, передбачених на виконання державного замовлення на підготовку фахівців з вищою освітою вищими медичними та фармацевтичними навчальними закладами України. URL: http://www.ac-rada.gov.ua/doccatalog/document/16750191/zvit_17-2.pdf?sub-portal=main.
5. Проект Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року буде фіналізований до кінця першого кварталу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/proekt-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-do-2030-roku-bude-finalizovanyi-do-kintsia-pershoho-kvartalu>.
6. Європейська інтеграція. URL: <https://moz.gov.ua/uk/evropeiska-integraciia>.
7. Заклади охорони здоров'я та захворюваність населення України у 2016 році. *Статистичний бюлетень*, 2017. С. 11-14.

Юлія ЩУР,

студентка 4-го курсу факультету економіки, менеджменту та психології освітньої програми «Публічне управління та адміністрування» Державного торговельно-економічного університету
Yuliia SHCHUR,

4th year student of the Faculty of Economics, Management and Psychology educational program «Public Management and Administration» at the State University of Trade and Economics

<https://orcid.org/0009-0004-8587-9890>

Науковий керівник: Ірина Динник, кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

ВПРОВАДЖЕННЯ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ ДЛЯ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПРИЙНЯТТІ РІШЕНЬ

IMPLEMENTATION OF DIGITAL PLATFORMS FOR CITIZENS' PARTICIPATION IN DECISION- MAKING

Information technologies are becoming necessary for fast communication between citizens and the authorities. Ukraine, as one of the leading digital states, has successful developments, such as the Diya application, which simplifies access to public services. Platforms such as the online representation of the President of Ukraine and «VzayemoDiya» ensure active participation of citizens in decision-making and management. At the same time, there are challenges, including a lack of public awareness and significant resources needed for implementation. Active awareness and removal of technical and financial obstacles are key to successfully engaging citizens in e-democracy, which promotes transparency and effective governance. The «DEM – public budget» platform provides an opportunity to submit ideas for financing local initiatives, promoting citizen participation in governance.

Keywords: *information technologies, public services, civic participation, e-democracy, local government.*

В умовах сучасного світу інформаційні технології стають необхідними для забезпечення швидкої та ефективної комунікації між громадянами та владою. Цифрова платформа дозволяє залучати більше людей до участі в прийнятті рішень й значно спрощує процес, зменшуючи бар'єри та забезпечуючи доступність для всіх.

Одночасно Україна, як одна з провідних цифрових держав вже має напрацювання в даній галузі, зокрема яскравим прикладом є додаток «Дія». За допомогою даного додатку громадяни можуть отримати доступ до широкого спектру державних послуг онлайн, крім того – це спростило та прискорило процес отримання багатьох документів, позбавивши людей необхідності стояти в чергах чи відвідувати державні установи. В результаті додаток «Дія» став не просто мобільним додатком, а символом до українських цифрових реформ.

Ця трансформація відкриває нові можливості для активної участі громадян у громадських справах та управлінні містом. Враховуючи це, важливо впроваджувати цифрові платформи, які спрощують доступ до інформації, залучають громадян до обговорення та прийняття рішень, тим самим підвищуючи демократичний характер управління. Актуальність важко заперечити, оскільки впровадження цифрових платформ сприяє більшій відкритості, прозорості та ефективності управління громадою, роблячи процеси рішення більш зрозумілими та доступними для всіх її учасників. Тож розгляньмо низку цікавих прикладів, які працюють в Україні для участі громадян в прийнятті рішень.

Першочергово, необхідно згадати офіційне інтернет-представництво Президента України, яке вже є досить поширеним серед українців і має на меті реєстрацію та прийняття електронних петицій в режимі онлайн. Цей інтернет-ресурс надає можливість громадянам активно виражати власні погляди та думки щодо важливих питань та ініціатив. Станом на квітень 2024 року громадяни активно долучаються до процесу й за даними статистики, сервісом користується близько 35 000 активних користувачів [1] – це свідчить про успішність даного інтернет-представництва та підтримку громадянського суспільства. В Україні справді громадяни відчувають зацікавленість у прийнятті

рішень й готові активно долучатися до політичного процесу шляхом використання цифрових інструментів. А за допомогою таких креативних платформ громадяни можуть висловлювати свої погляди, в даному випадку ініціювати петиції та взаємодіяти з владою в онлайн-режимі, що сприяє зросту інтересу громадян до політичних процесів й свідчить про бажання активно впливати на прийняття рішень.

Також варто згадати цифрову платформу «ВзаємоДія» – яка має на меті створення єдиного ресурсу для зручної електронної демократії, зокрема щоб забезпечити діалог між громадянами і державою й спростити їх участь в управлінні шляхом оцифрування інструментів демократії [2]. Поки платформа працює над розробкою декількох електронних інструментів, як-от: е-консультації, е-звернення, е-запити, е-опитування, громадські ради та громадський бюджет. За планом, ці всі інструменти будуть поєднані в одній цифровій платформі «ВзаємоДія», яка однозначно спростить участь громадян в прийнятті рішень, зокрема й поширенню власних ініціатив, підтримкою інших сучасних проєктів та однозначно впливає на підвищення рівня демократії.

Незважаючи на переваги, важливо просувати платформу серед громадян, щоб максимізувати її потенціал. Потрібні інформаційні кампанії та заходи для охоплення суспільства. Є й недоліки: потреба в додаткових зусиллях, коштах, навчанні громадян, підтримці технічної інфраструктури, кібербезпеці та довірі громадян до системи.

Справді, платформа «ВзаємоДія» спрямована на створення єдиного цифрового ресурсу для зручної електронної демократії, що спростить участь громадян в управлінні та забезпечить прямий доступ до процесів прийняття рішень. Проте, щоб максимізувати її потенціал, необхідно активно просувати та інформувати громадян про її існування, а також вирішувати технічні, фінансові та інші перешкоди.

На жаль, не надто популярною є платформа електронної демократії «DEM – громадський бюджет», для громадян ця платформа стає можливістю подати власну ідею та підтримати своїм голосом спрямування коштів місцевого бюджету будь-якої територіальної громади, міста чи селища для впровадження важливої ініціативи [3]. Кожна громада може зареєструватися на даній платформі, також додатково з фондом Східної Європи проводиться навчання адміністраторів та надаються додаткові інформаційні матеріали [3]. Громадяни в свою чергу можуть в електронному форматі внести власну ідею в зручний для себе час з телефону чи комп'ютера або ж прослідкувати актуальні проєкти. Таким чином, мешканці міст чи територіальних громад можуть відчутти власну відповідальність та приналежність до своєї громади, крім того це закликає громадян краще розуміти процес управління та власні можливості. Тож незважаючи на свою відносну непопулярність, платформа DEM-громадський бюджет є ефективним засобом залучення громадян до управління місцевим бюджетом та важливими ініціативами.

Тож дійсно, впровадження цифрових платформ для участі громадян у прийнятті рішень відкриває нові можливості для залучення громадськості у процеси управління. Ці платформи сприяють збору і обробці інформації з різних джерел, створюючи ефективні механізми зв'язку між владою та громадянами. А корисні додатки відіграють важливу роль у забезпеченні доступу до цих платформ, забезпечуючи їхню доступність та зручність використання для широкого кола користувачів. Їхні функції включають у себе зручний інтерфейс, можливість швидкого звернення та інші. Тож такі додатки стають інструментом для розширення участі громадськості у прийнятті рішень та сприяють побудові відкритих та прозорих процесів управління.

Список використаних джерел


1. Звіт поточного стану реалізації електронних петицій. *Електронні петиції Київська міська рада*. URL: <https://petition.kyivcity.gov.ua/statistics.php>.
2. Про проєкт ВзаємоДія. *ВзаємоДія*. URL: <https://e-democracy.diiia.gov.ua/about>.
3. Про проєкт DEM-громадський бюджет. *Платформа електронної участі – Громадський бюджет*. URL: <https://budget.e-dem.ua/5610700000/howworks>.

Наукове видання

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ: ІНФОРМАЦІЙНО- КОМУНІКАТИВНИЙ АСПЕКТ

**Матеріали щорічного міжнародного круглого столу
до Дня державної служби
(Київ, 18 червня 2024 р.)**

Підп. до друку 15.10.2024.



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.