



Кабінет Міністрів
України



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

КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

**Матеріали щорічного Всеукраїнського
круглого столу
до Дня державної служби України
(Київ – Чернівці, 1 липня 2025 р.)**

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

КИЇВ
2025

Схвалено Вченою радою Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка
(протокол № 20 від 3 вересня 2025 року)

Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування : матеріали щоріч. Всеукр. круглого столу (Київ – Чернівці, 1 лип. 2025 р.) / за заг. ред. Лариси Комахи, Наталії Корчак, Лілії Гонюкової, Наталії Ларіної. Київ: Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 2025. 222 с.

До видання увійшли тези доповідей, подані учасниками щорічного Всеукраїнського круглого столу «Комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування» до Дня державної служби України, який проводився в рамках Літньої наукової школи «Зміцнення потенціалу державної служби та громадян щодо співпраці через комунікацію» 27 червня – 1 липня 2025 р. в м. Чернівці Навчально-науковим інститутом публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка зі співорганізаторами – Департаментом інформації та комунікації з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України, Навчально-науковим інститутом державного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Навчально-науковим інститутом адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», Навчально-науковим інститутом публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка», Університетом митної справи та фінансів, Чернівецьким національним університетом імені Юрія Федьковича, Організацією безпеки та співробітництва в Європі.

У тезах висвітлено проблемні питання комунікації в органах публічної влади для демократичного врядування публічних службовців в Україні, а також окреслено досвід демократичних країн світу.

Призначено 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 Всеукраїнського 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

Євген АБРАМЕЦЬ ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ЗДІЙСНЕННЯ РЕФОРМИ ОСВІТИ	7
Ірина АНТИПЕНКО ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРИ: МІЖ СУВЕРЕНІТЕТОМ І ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІСТЮ	9
Ольга АНТОНОВА, Володимир АНТОНОВ КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	11
Расім АСКЕРОВ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УКРАЇНІ	14
Олег БАРАНІВСЬКИЙ ПРОБЛЕМИ «МОВЧАЗНОЇ БІЛЬШОСТІ»: ЯК АКТИВІЗУВАТИ УЧАСТЬ МЕШКАНЦІВ В УПРАВЛІННІ ОКРУГОМ»	16
Володимир БАСАЛИГА ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА З ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ	19
Ольга БОБРИК ДОБІР КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ	21
Ірина БОВСУНІВСЬКА АНТИКРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: ДОСВІД УКРАЇНИ	24
Ангеліна БОГУШ ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ В АДМІНІСТРАТИВНИХ СПРАВАХ: ДІАЛОГ З ВЛАДОЮ НА КОРИСТЬ КЛІЄНТА	26
Дмитро БОГУШ МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ПОЛІЦІЇ ЧЕРЕЗ ВІДКРИТУ КОМУНІКАЦІЮ	28
Тетяна ВАСИЛЕВСЬКА, Тетяна БЕВЗ ЕТИЧНИЙ ВИМІР КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗНАЧУЩІСТЬ І КЛЮЧОВІ ДИЛЕМИ	31
Таміла ВЕГЕРА ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У БОРОТЬБИ З ДЕЗІНФОРМАЦІЄЮ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ	34
Вадим ВЕДЬКАЛО УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ: ЗАКОНОДАВЧІ ПРОГАЛИНИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ	37
Світлана ВЛАСЕНКО СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ	39
Анастасія ГАЛАДЖІЙ АНАЛІЗ ВІДПОВІДНОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СТАНДАРТАМ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ	42
Вікторія ГАЛІЩІНА, Наталія ЛАРИНА ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ «РЕПУТАЦІЯ» У ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ	44
Кирило ГЛАДКОВ ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОГО ДІАЛОГУ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ	47
Ганна ГЛУЩЕНКО РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	50
Наталія ГОЙ КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ	53
Лілія ГОНЮКОВА, Роксолана СТАДНИК КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	55
Віталій ГОРДІЄНКО ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД	57
Богдана ГРИГОРЧУК КОМУНІКАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД ПЕЧЕНІЖИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ	60
Вікторія ГУРА КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ІЗ СОЦІАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ	62

Олександр ГУРЖІЙ ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАЦІЇ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ.....	64
Галина ДЗЯНА, Ростислав ДЗЯНИЙ РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ДЕРЖАВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ	66
Ірина ДИННИК ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ПАРЛАМЕНТАРІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ.....	69
Катерина ДОМАШЕВСЬКА КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СТІЙКОСТІ: ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	71
Віктор ДОРОШ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАТО У СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ	73
Наталія ДРАБЧУК КОМУНІКАЦІЯ ЯК ГОЛОВНИЙ SOFT SKILLS УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	75
Оксана ДУЛІНА СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ І ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ: УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ	77
Богдан ЄФІМОВ НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО МЕХАНІЗМІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	79
Денис ЖИЛА ЕМПАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ СПІВПРАЦІ З ГРОМАДЯНАМИ ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНУ КОМУНІКАЦІЮ	81
Анастасія ЗАБЕЙДА РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗМІЦНЕННІ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ.....	83
Кірена ЗАЄЦЬ ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	85
Діана ЗАЯЦЬ ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ	87
Євгеній ІГНАТЕНКО МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ	90
Тарас КІЦАК КОМУНІКАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ АРХІТЕКТОНІКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: МІЖМУНІЦИПАЛЬНІ ЗВ'ЯЗКИ ТА УЧАСТЬ ГРОМАДИ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ	92
Віктор КОВАЛЬОВ, Олексій ТЕСТОЄДОВ МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ РОЗПОДІЛЕНОГО ЛІДЕРСТВА.....	94
Іванна КОЗАК КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ	96
Антоніна КОРНІЄНКО ПРОЗОРІСТЬ І ВІДКРИТІ ДАНІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ	98
Ірина КОРОСТАШОВА ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, НАПРЯМИ ТА ФУНКЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ В ДЕРЖАВНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У МИТНІЙ СФЕРІ	100
Наталія КОРЧАК, Ірина МОРДАС, Андрій МАЙСНЕР РАЗОМ ПРОТИ КОРУПЦІЇ: ЯК КОМУНІКАЦІЯ ОБ'ЄДНУЄ ГРОМАДЯН І ДЕРЖАВУ	103
Олег КОСТЮЧЕНКО ДЕРЖАВНА СЛУЖБА У НОВІЙ РЕАЛЬНОСТІ: ЯК ГОВОРИТИ З ГРОМАДЯНАМИ МООВОЮ ПРОСТОТИ, ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ	105
Катерина КРАВЧЕНКО КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	107
Світлана КРИВОШЕЙ ТРАНСФОРМАЦІЯ МОЛОДІЖНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ: НОВІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	109
Анатолій КРУГЛАШОВ ПОТЕНЦІАЛ СУСПІЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ: КОМУНІКАЦІЙНІ РЕСУРСИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН.....	112

Станіслав ЛАРІН ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	115
Павло ЛЕВЧУК ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ПРИЙНЯТТЯ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	118
Сергій ЛЕГКИЙ НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ	121
Рустам Вагід огли МАКСУДОВ СУЧАСНЕ ПУБЛІЧНЕ ЛІДЕРСТВО: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ	124
Роман МАТІЇВ КОМУНІКАЦІЯ МІЖ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ТА ВОЛОНТЕРСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗАДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОСТАВЛЕНИХ ЗАВДАНЬ.....	126
Анастасія МАТЧЕНКО, Наталія ШЕВЧЕНКО ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЯКІСТЬ ПРЕДСТАВНИЦТВА ТА СПРАВЕДЛИВІСТЬ РОЗПОДІЛУ РОЛЕЙ	129
Олексій МАЦАПУРА ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ.....	131
Олена МИХАЙЛЕНКО РОЛЬ ВИКЛАДАЧА В РОЗВИТКУ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ СТУДЕНТІВ НА ОСНОВІ ЗНАНЬ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ	133
Руслан МОЛИБОГА ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ	135
Максим МУЗИЧУК ЕЛЕКТРОННІ ПЕТИЦІЇ, ОНЛАЙН-КОНСУЛЬТАЦІЇ ТА ЧАТ-БОТИ: НОВІ ФОРМАТИ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ.....	137
Ганна МУРАВИЦЬКА, Наталія ЛАРІНА ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ.....	139
Олександр МУРАВСЬКИЙ СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	142
Олексій МУСІСНКО СИНЕРГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ – ЧИННИК УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ Й ОРГАНІЗАЦІЙ	144
Ігор НЕДОКУС ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ СТАРОСТ В УМОВАХ ВІЙНИ	147
Олександра НЄМА КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЧИННИК ДОВІРИ ТА СИНЕРГІЇ У ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І ГРОМАДЯН.....	149
Інна НИНЮК ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У СФЕРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ	151
Олександр ОБОДИНСЬКИЙ ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ	153
Наталія ОЛІЙНИК ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ВИМОГ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ.....	156
Тетяна ПАЛАМАРЧУК ДОВІРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС: ЯК ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ МІЖ ВЛАДОЮ І ГРОМАДСЬКІСТЮ ВПЛИВАЄ НА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ.....	158
Ганна ПАНЧЕНКО ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	160
Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА.....	162
Олександр ПАСТІЧНИК, Роман РОМАНЮК, Ігор ЗБІГЛЕЙ ФЕНОМЕН ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА: МІЖ ХАРИЗМОЮ, МОТИВАЦІЄЮ ТА ДОВІРОЮ	164
Ігор ПИЛИПОНЮК, Наталія ДРАБЧУК ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ	167
Тетяна ПОНОМАРЬОВА РОЛЬ МЕДІАЦІЇ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ.....	169

Ірина РЕДЧИЦЬ КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО БЮДЖЕТУ УЧАСТІ	171
Катерина САМІТОВСЬКА ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА СПРИЙНЯТТЯ ГРОМАДЯНАМИ КОРУПЦІЇ У СЕРВІСНИХ ЦЕНТРАХ МВС	174
Тетяна СИВАК СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ – ПРИНЦИП ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ	176
Ганна СОКОЛ ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПРОФІЛАКТИКИ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» НА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ	178
Ліна СТОРОЖЕНКО ВЛАДА БЕЗ МАНДАТУ: ФЕНОМЕН НЕТОКРАТІЇ У СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ	181
Євгеній ТАРАН ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕРЖАВИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН	183
Anatoly TKACH COMMUNICATION AND MEDIA COMPONENTS OF POLITICAL PROCESSES OF FORMATION OF STATE FOREIGN POLICY	185
Антон ТКАЧЕНКО ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ДОСТУПУ ДО ІНКЛЮЗИВНИХ ПОСЛУГ У МІСТАХ	187
Ілона ТРЕЩУК КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ МІЖ ВЛАДОЮ ТА ГРОМАДЯНАМИ: ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ	189
Кирило ХАНДЮК РОЗВИТОК СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ	191
Максим ХОЖИЛО РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОСУВАННІ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	193
Сергій ХРУСТОВСЬКИЙ ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ ДО МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ КОМУНІКАЦІЮ У ПРОЦЕСАХ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ	195
Олена ЧЕРЕДНІЧЕНКО ЦІННІСНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	197
Ігор ЧУМАК ДЕМОКРАТИЧНИЙ ЦИВІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ НАД СЕКТОРОМ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА ОЗНАКА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА	199
Любов ШВИДКА, Маріанна УСОЛЬЦЕВА РОЛЬ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ	202
Сергій ШВИДЮК МАЙБУТНЄ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЗМІНЮЄ ПРАВИЛА ГРИ.....	204
Станіслав ШЕВЧЕНКО ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ «ЕЛЕКТРОННИЙ УРЯД»	207
Олександр ШЕВЧУК ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В ЦЕНТРІ ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ: РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА У СТВОРЕННІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ КУЛЬТУРИ	209
Наталія ШЕЛЄПІНА ІНФОРМАЦІЙНІ КАМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ПРОЗОРОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ.....	213
Віталій ШИМУШОВСЬКИЙ ЕЛЕКТРОННИЙ РЕЦЕПТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ.....	215
Ігор ШПЕКТОРЕНКО, Андрій ЄФІМЕНКО ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ	217
Юлія ЩУР МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІНСТРУМЕНТАМИ ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНІЙ АГРЕСІЇ В МЕДІАПРОСТОРІ.....	219

Євген АБРАМЕЦЬ,

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Yevhen ABRAMETS,

master's student of the Department of Public Management and Administration of the Hrigoriy 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

ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ЗДІЙСНЕННЯ РЕФОРМИ ОСВІТИ

FORMATION OF A MECHANISM FOR PUBLIC INVOLVEMENT IN THE IMPLEMENTATION OF EDUCATION REFORM

The study analyzes the formation of a mechanism for involving the public in the implementation of education reform. The author notes that the formation of a mechanism for involving the public in the implementation of education reform in Ukraine is a component of the democratization of the educational process and a necessary condition for increasing the legitimacy, quality and effectiveness of educational changes. Education, as a strategically important area, directly affects the formation of human capital, the development of civic identity, the competitiveness of the state and social justice. The formation of a mechanism for involving the public in the implementation of education reform should be systemic, multi-level and institutionally guaranteed. This is not only about individual participation actions, but about creating a sustainable model of partnership between the state, educational institutions and citizens. Such a model will contribute to making informed and legitimate decisions, increase the adaptability of the reform to the needs of society, and also ensure public support for changes, without which any transformations will remain fragmented or unstable. Educational reform is not just a technical update of standards or programs, but a deep social process, which should be based on dialogue, participation and responsibility of all parties.

Keywords: public administration, public involvement, educational management, mechanisms for public involvement in the implementation of educational reform.

Формування механізму залучення громадськості до здійснення реформи освіти в Україні є складовою демократизації освітнього процесу та необхідною умовою для підвищення легітимності, якості й ефективності освітніх змін. Освіта, як стратегічно важлива сфера, безпосередньо впливає на формування людського капіталу, розвиток громадянської ідентичності, конкурентоспроможності держави та соціальної справедливості. Саме тому участь громадян у розробці, впровадженні та оцінюванні освітніх реформ повинна бути не факультативною, а системною, постійною і правовим чином врегульованою.

Участь громадськості в освітній реформі може реалізовуватись через комплекс форм та інструментів, які охоплюють як державний, так і місцевий рівень управління освітою. Насамперед, це створення ефективної нормативно-правової бази, яка закріплює принципи відкритості, прозорості, підзвітності та партисипативності у процесах ухвалення рішень у сфері освіти. Чинне законодавство України, зокрема Закон України «Про освіту» (2017 р.) [1], містить норми щодо участі батьків, учнів, студентів, працівників закладів освіти та громадських об'єднань у формуванні політик, а також визнає роль громадських рад при органах управління освітою. Однак на практиці ці положення реалізуються нерівномірно, часто залишаються формальними і не дають змоги суттєво впливати на зміст реформ.

Один із ключових напрямів – налагодження **публічних консультацій** з питань освітньої політики. Вони повинні проводитись на всіх етапах реформ – від стратегічного планування до імплементації конкретних рішень, таких як зміна освітніх стандартів, перерозподіл фінансування, оптимізація мережі шкіл, цифровізація, запровадження нових підходів до оцінювання учнів. Участь у таких консультаціях мають брати не лише фахівці, а й представники батьківських комітетів, органів учнівського та студент-

ського самоврядування, освітні активісти, представники національних меншин, громадських організацій, бізнес-спільноти [2]. Результати мають бути не рекомендаційними, а зобов'язуючими до розгляду, з чітким механізмом зворотного зв'язку та публічним звітуванням про врахування пропозицій.

Не менш важливо забезпечити **інституційне представництво громадськості** в управлінських структурах освіти. Це стосується роботи наглядових рад у закладах освіти, участі громадських представників у конкурсних комісіях з призначення керівників шкіл і директорів департаментів освіти, створення громадських дорадчих органів при Міністерстві освіти і науки, обласних та місцевих управліннях освіти. Такі органи повинні мати реальні повноваження щодо аналізу політик, оцінки ефективності, ініціювання змін, участі у розробці стратегічних документів.

Особливу роль відіграють **інструменти громадського моніторингу** освітньої реформи. Ідеться про систематичне спостереження за станом реалізації реформ, якість навчання, дотримання прав здобувачів освіти, рівень інклюзивності, доступності та рівності в освіті. Громадські організації можуть здійснювати незалежну оцінку освітніх послуг, проводити опитування учасників процесу, аналізувати відкриті дані, готувати альтернативні звіти та передавати їх органам влади. На основі таких аналітичних матеріалів можуть вноситись обґрунтовані пропозиції до змін нормативних актів, перегляду політик чи вдосконалення управлінських практик.

Потрібно також сприяти розвитку **платформ цифрової участі**, які дозволяють громадянам брати участь у реформах незалежно від місця проживання чи соціального статусу [3]. Це можуть бути онлайн-опитування, електронні петиції, форуми, інтерактивні карти проблем у сфері освіти, сервіси для подання пропозицій, платформи для оцінювання шкіл і вчителів. Інтеграція таких інструментів до загальнонаціональних платформ, як-от «Дія», підвищить охоплення та залучення до реформ найширших верств населення.

Окремої уваги потребує **просвітницька та інформаційна підтримка** громадян для якісної участі. Люди повинні бути добре поінформовані про цілі та зміст реформ, їх можливі наслідки, ресурси, процедури прийняття рішень, права і обов'язки учасників. Для цього необхідна активна комунікаційна стратегія з боку органів управління освітою, що включає публічні звіти, візуалізацію даних, роз'яснювальні кампанії, навчання для представників громадських рад та ініціативних груп. Освітні установи мають бути зацікавленими в діалозі з громадськістю, вмінні чути й адаптувати свою діяльність відповідно до суспільних очікувань.

Також слід активізувати **роль місцевих громад** у реформуванні освіти, особливо в умовах децентралізації. Територіальні громади мають не лише утримувати школи, а й брати активну участь у розробці місцевих освітніх програм, вирішенні кадрових, інфраструктурних та соціальних питань, що впливають на доступність та якість освіти. Для цього потрібно забезпечити громадські слухання, дебати в місцевих радах, конкурсні механізми розподілу освітніх субвенцій, інструменти впливу на якість управління закладами.

Таким чином, формування механізму залучення громадськості до здійснення реформи освіти має бути системним, багаторівневим і інституційно гарантованим. Йдеться не лише про окремі акції участі, а про створення сталої моделі партнерства між державою, освітніми інституціями та громадянами. Така модель сприятиме прийняттю зважених і легітимних рішень, підвищить адаптивність реформи до потреб суспільства, а також забезпечить суспільну підтримку змін, без якої будь-які перетворення залишатимуться фрагментарними або нестійкими. Реформа освіти – це не лише технічне оновлення стандартів чи програм, а глибокий соціальний процес, в основі якого має бути діалог, співучасть і відповідальність усіх сторін.

Список використаної літератури

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Іваній О. Механізми залучення громадськості до стратегічного управління територіальними громадами в умовах децентралізації. Теоретичні та прикладні питання державотворення. 2025. № 33. <https://doi.org/10.35432/tisb332025331764>
3. Юрчук Л. Формування державного громадського управління освітою в сучасних умовах. Державне управління та місцеве самоврядування. 2012. Випуск 3(14). С. 63–72. URL: [http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_03\(14\)/12ylmosu.pdf](http://www.dridu.dp.ua/vidavnictvo/2012/2012_03(14)/12ylmosu.pdf)

Ірина АНТИПЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування
Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Iryna ANTYPENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration and
Administration of the State University of Information and Communication Technologies

<https://orcid.org/0000-0001-9520-4353>

ПРАВОВІ ВИКЛИКИ ПУБЛІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У ГЛОБАЛІЗОВАНОМУ ІНФОРМАЦІЙНОМУ ПРОСТОРИ: МІЖ СУВЕРЕНІТЕТОМ І ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІСТЮ

LEGAL CHALLENGES OF PUBLIC COMMUNICATION IN A GLOBALIZED INFORMATION SPACE: BETWEEN SOVEREIGNTY AND TRANSNATIONALITY

The theses examine the legal challenges facing public authorities in a globalized information space. It is noted that transnational digital platforms, which establish their own rules of communication, are gradually changing the balance between national sovereignty and global digital influence. This leads to the delegation of some power functions to non-state actors without a legal mandate and creates a threat of violation of citizens' rights to information, freedom of expression and protection from disinformation. Public authorities do not have full control over platforms, which causes conflicts of jurisdiction and legal uncertainty. The theses emphasize the need to harmonize legal approaches, create interagency coordination, legal support for digital policies, as well as international dialogue on transparent moderation, algorithm accountability and protection of digital rights. The concept of a hybrid legal field is proposed as the basis for democratic digital governance.

Keywords: public communication, information space, globalization, digital sovereignty, transnational platforms, legal regulation.

У XXI столітті публічна комунікація стала не лише інструментом управління, а й стратегічним ресурсом політичної влади. Водночас цифровізація, гіперзв'язність та глобалізація інформаційних потоків суттєво ускладнили здатність національних держав здійснювати ефективний правовий контроль за процесами публічного спілкування. Сучасний інформаційний простір дедалі більше формується транснаціональними цифровими платформами, алгоритмами приватних компаній та неформальними мережами впливу, які виходять за межі юрисдикції окремих держав, що зумовлює низку нових правових викликів для публічної влади, зокрема, в контексті збереження державного суверенітету, реалізації принципів прозорості, підзвітності, захисту прав громадян на інформацію та недопущення цифрової дискримінації.

Одним із ключових протиріч є зіткнення між національним правом, яке визначає норми офіційної комунікації органів публічної влади, та регулятивними практиками глобальних ІТ-корпорацій. Такі платформи, як Meta, Google чи X (Twitter), виступають не лише як технічні посередники, а й як суб'єкти, що встановлюють власні правила модерації, видимості й пріоритетності контенту. Це фактично призводить до делегування частини публічної влади недержавним структурам без демократичного мандату. З юридичної точки зору, це ставить під сумнів ефективність дотримання конституційних прав громадян на свободу вираження поглядів, доступ до публічної інформації та захист від маніпуляцій.

Додатковим викликом є розмитість юрисдикцій у глобальному середовищі. Публічна влада, комунікуючи через цифрові платформи, часто не має реального контролю над обробкою персональних даних, розповсюдженням повідомлень або регулюванням зворотного зв'язку, що послаблює інституційну відповідальність та створює правові колізії у випадках інформаційних атак, дезінформації або репутаційних криз. Водночас спроби національного регулювання (наприклад, обмеження окремих платформ або вимоги до локалізації даних) нерідко трактуються як загроза свободі слова чи прояви цифрового протекціонізму, що суперечить глобальним принципам відкритості. Правова

культура у цифровому середовищі – це не лише знання норм, а й готовність діяти згідно з принципами цифрової етики, прозорості, підзвітності та захисту цифрових прав [1, с. 492–493].

У цьому контексті актуальним стає завдання гармонізації правових підходів: з одного боку, збереження державного суверенітету над інформаційною політикою, з іншого, вбудовування у систему транснаціональних стандартів комунікаційної етики, захисту цифрових прав, кібербезпеки та прозорості цифрових платформ. Зростає потреба у міжнародному правовому діалозі щодо розробки обов’язкових для платформ правил поведінки в публічному просторі, зокрема, стандартів прозорості модерації, алгоритмічної підзвітності та правової відповідальності за цифровий контент, що впливає на політичні процеси. Крім цього, сучасне ефективне цифрове врядування потребує координації зусиль між міністерствами, відомствами, регуляторами та місцевими органами влади. Без створення узгодженої системи правового супроводу цифрові ініціативи залишаються ізольованими або реалізуються із суттєвими порушеннями норм. Міжвідомча екосистема має включати не лише державні установи, а й інститути громадянського суспільства, правозахисні організації, технічні комітети з розробки стандартів. Такий підхід забезпечить широку легітимність цифрових політик та створить запобіжники від зловживань або надмірного втручання в приватність. У межах цієї екосистеми варто створити постійну міжвідомчу раду з правового забезпечення цифрової трансформації, яка координуватиме законодавчі ініціативи, слідкуватиме за дотриманням норм та здійснюватиме експертизу проєктів цифровізації [2].

Створення постійної міжвідомчої ради з правового забезпечення цифрової трансформації має супроводжуватися запровадженням **принципів відкритого нормотворення**, що передбачають участь громадськості, експертного середовища та представників цифрової індустрії в процесі розробки нормативно-правових актів. Така участь сприятиме підвищенню прозорості, запобіганню лобізму та підсиленню соціальної легітимності цифрових реформ. Особливу увагу слід приділити розробці механізмів **оцінки впливу цифрових ініціатив на права людини**, зокрема, щодо обробки персональних даних, профілювання, використання штучного інтелекту, автоматизованих систем ухвалення рішень.

Крім того, варто закріпити на рівні законодавства **принцип технологічного нейтралітету**, який забезпечить сталість правових норм незалежно від змін у технологічному середовищі. Зростає також потреба у розвитку спеціалізованої цифрової юстиції (наприклад, електронних адміністративних процедур або онлайн-розгляду скарг), що дозволить забезпечити ефективний правовий захист у випадках порушення цифрових прав громадян.

Отже, публічна комунікація в умовах глобалізованого інформаційного простору опиняється у правовому вакуумі між національним суверенітетом і транснаціональністю цифрових інфраструктур. Для забезпечення демократичного врядування необхідно оновлювати правові механізми як на внутрішньодержавному, так і на міжнародному рівнях. Йдеться про формування гібридного правового поля, що забезпечить одночасно захист державних інтересів, цифрових прав громадян та інституційну ефективність органів публічної влади у нових комунікативних реаліях.

Список використаної літератури

1. Антипенко І.В., Волчо В.В. Цифрове публічне управління: виклики правового регулювання в епоху глобалізації. *Суспільство та національні інтереси*. 2025. № 4 (12). С. 485–496. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4\(12\)-485-496](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-4(12)-485-496).
2. Баранов О. А. Соціальна та цифрова трансформації: джерело правових проблем. *Інформація і право*. 2021. № 3 (38). DOI: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3\(38\).243807](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2021.3(38).243807).

Ольга АНТОНОВА,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Oľha ANTONOVA,

D.Sc. in Public Administration, Professor, Head of Public Administration and Customs Department, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0002-3283-8938>

Володимир АНТОНОВ,

здобувач магістратури (1 курс) спеціальності 124 Системний аналіз, Дніпровський національний університет ім. О. Гончара

Volodymyr ANTONOV,

1st-year student of Master's degree, speciality 124 System Analysis, Oles Honchar Dnipro National University

<https://orcid.org/0009-0001-1663-3350>

КЛЮЧОВІ ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ТА ПРОДУКТИВНІСТЬ В ОРГАНІЗАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

KEY PERFORMANCE INDICATORS AND PRODUCTIVITY IN PUBLIC SECTOR ORGANISATIONS UNDER MARTIAL LAW

The thesis devote to the key indicators of efficiency and productivity in public sector organizations in Ukraine under martial law. In the context of modern challenges, including armed conflict, it is important not only to preserve the functioning of public institutions, but also to ensure their effectiveness in performing their tasks. Through the analysis the specifics of the public sector's work during the war, the author identifies the main indicators that allow assessing the level of productivity, such as the quality of service provision, response time to citizens' requests, and the efficiency of resource use. Particular attention is paid to the adaptation of management approaches to new conditions, the introduction of innovative technologies and the development of strategies that help to improve the efficiency of organizations. The results of the study can serve as a basis for developing recommendations for optimization the public sector in crisis situations, which, in turn, will help improve the quality of life of citizens and strengthen trust in public institutions.

Keywords: *efficiency, productivity, public sector, martial law, innovative technologies, quality of services.*

Умови воєнного стану в Україні створюють безпрецедентні виклики для функціонування публічного сектору, що потребує оперативного реагування, ефективного управління ресурсами та забезпечення стійкості державних інституцій. В умовах постійного тиску з боку зовнішніх загроз та внутрішніх обмежень зростає значення системного підходу до вимірювання ефективності та продуктивності діяльності організацій публічного сектору. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators, KPIs – далі) виступають важливим інструментом для моніторингу досягнення цілей, оптимізації управлінських процесів і підвищення відповідальності державних службовців перед суспільством. Проте в умовах війни традиційні методики оцінювання не завжди є релевантними або придатними до швидкозмінних обставин, нестачі ресурсів і підвищеної соціальної напруги. Необхідність адаптації системи показників до нових реалій, врахування як кількісних, так і якісних аспектів діяльності, зумовлює потребу у науковому осмисленні сучасних підходів до оцінювання продуктивності в публічному управлінні. Також особливого значення набуває прозорість і публічність звітності органів влади, що формує довіру до держави та сприяє посиленню інституційної спроможності. Отже, вивчення та впровадження релевантних ключових показників ефективності в організаціях публічного сектору України є надзвичайно актуальним завданням як для наукової спільноти, так і для практиків державного управління в контексті забезпечення належного функціонування держави під час війни та в післявоєнний період.

Мета дослідження: проаналізувати та оцінити еволюцію та впровадження ключових показників ефективності (KPI) в організаціях публічного сектору України в умовах воєнного стану, зокрема в період 2022–2025 років, з акцентом на адаптацію методологій оцінювання до нових викликів, забезпечення прозорості та підвищення інституційної стійкості організацій публічного сектору.

За період 2022–2025 років слід відзначити десять ключових тенденцій розвитку KPI в організаціях публічного сектору України. Серед них відзначимо наступні.

1. Перехід на середньострокове бюджетне планування та цифровий моніторинг. У 2023 році відновлено цикли середньострокового бюджетного планування з трирічним прогнозом, інтеграцією аналітики в ІТ-системи та аналітичні модулі для ухвалення рішень.

2. Впровадження SMART-KPI для державних службовців. Постанова Кабміну № 181 від 10.11.2023 рекомендує обмежувати до 5 KPI на завдання, формулювати їх за SMART-критеріями, рецензувати щоквартально.

3. Стандартизація KPI для керівників центральних органів влади. Типові завдання й KPI для 2024 року визначені постановою № 1162-р від 19.12.2023 зі сфокусованими показниками (кібербезпека, доступність, антикорупція).

4. Оцінка ефективності в оборонному секторі через BI-інструменти (BI-інструмент – DRMIS, обробляє дані, використовує KPI як основу для порівняння «потрібне vs. наявне»), структурно-логічна модель KPI в ЗСУ з інтеграцією у DRMIS: автоматичні дашборди, аналітика, оперативний моніторинг спроможностей (порівнюються поточні ресурси із запланованими вимогами (моделювання DEFCON-спроможностей, інтеграція даних: використання розподіленої бази знань, серії сервісів обміну, що охоплює всі рівні ЗСУ; платформа UnityBaseDefense: сучасний клієнт-серверний інструмент із підтримкою декількох СУБД, що дозволяє гнучке нарощення функцій DRMIS).

5. Орієнтація KPI закупівель на інституційну стійкість і антикорупційну політику. Стратегія реформування публічних закупівель до 2025 року передбачає узгоджені KPI (корупційні ризики, уніфікація, навчання постачальників).

6. Цифровізація і відкритість даних як KPI прозорості. Електронні сервіси (Prozorro, Дія) дозволили впровадити KPI, пов'язані з економією, доступністю та часом обслуговування громадян.

7. KPI підтримки мікро-, малі, середніх підприємств (ММСП - далі) у воєнних умовах. Реформи державної підтримки – «5-7-9%» кредити, факторинг, державні гарантії – отримали KPI охоплення програм, обсяг кредитування, зниження непрацюючих кредитів (NPL – Non-Performing Loan) у державних банках.

8. Моніторинг продуктивності праці під час мобілізації. Дослідження ЄВА у 2022–2023 показало зміни у KPI в управлінні людськими ресурсами: замороження навчання, зміна зарплат, зміни штатів – напрям з адаптації і впровадження гнучкості в управління персоналом і кадрової політики, зокрема.

9. Використання генеративного штучного інтелекту (ШІ – Artificial General Intelligence) для підвищення ефективності. Хоча дослідження (UK) 2024 року пояснює виникнення цього напрямку потенціалом технологій ШІ у публічному секторі для скорочення рутини й підвищення ефективності (кадровий скрінинг на рекрутингових онлайн платформах, наприклад).

10. Секторна децентралізація та регіональні KPI. Через переміщення бізнесу з сходу на захід (2022–2024) зростає потреба KPI для регіональних органів влади щодо економічної адаптації, інвестицій та створення робочих місць.

Ці тенденції демонструють системну трансформацію KPI у публічному секторі під впливом війни: від цифровізації і SMART-методики до оборонного моніторингу, інституційної прозорості та кадрових адаптаційних індикаторів. Особливо слід відзначити такі напрями, як:

організація ефективної роботи апарату центрального органу виконавчої влади: виконання не менше 80% планових завдань, забезпечення реалізації законів і указів Президента, адаптація законодавства до стандартів ЄС та НАТО, удосконалення системи управління якістю за моделлю CAF, контроль за виконанням проектів інформатизації, а також забезпечення кібербезпеки та захисту інформаційних технологій;

управління персоналом: забезпечення безперебійної роботи та безпечних умов праці, підвищення професійної компетентності не менше 80% працівників через навчання (психологічна підтримка, адаптація до стандартів ЄС, кібербезпека, англійська мова), реалізація антикорупційних

заходів з гарантією незалежності уповноважених, ефективне використання відпусток, актуалізація класифікації посад, повне ведення даних у HRMIS та своєчасна виплата зарплати.

Отже, перевагами впровадження KPI є оперативність (моментальний доступ до актуального стану спроможностей), прозорість (ідентифікатори - метрики чіткі й стандартні, легко порівнюються), мобільність рішень (зміна планів реагування залежно від відсоткового виконання показників), автоматизація (зменшує ручну роботу й ризики помилок). KPI – ефективний інструмент для державної та грантової політики, що дозволяє: оцінювати охоплення та масштаби підтримки, вимірювати економічні результати (дохід, експансію на зовнішні ринки), вимірювати соціальний ефект (робочі місця, інклюзію ветеранів), використовувати аналітику для оптимізації програм та визначення пріоритетів.

Список використаної літератури

1. OECD. *Public Administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. SIGMA Monitoring Reports. Paris: OECD Publishing, 2024. DOI: 10.1787/078d08d4-en.
 2. Череп О. Г., Калюжна Ю. В., Михайліченко Л. В. *Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні*. Економіка та суспільство. Вип. 48, 2023. DOI: 10.32782/25240072/20234824. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/2214/2136/>
 3. Fioretto S., Masciari E., Napolitano E. V. *A Brief Discussion on KPI Development in Public Administration*. arXiv preprint arXiv:2412.09142, 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.09142>
- Європейська Бізнес Асоціація. Путівник з реформ 2030. Бачення бізнесу на наступну декаду. ЕБА: Guide to reforms 2030. Doing business in the next decade. URL: <https://eba.com.ua/research/doslidzhennya-ta-analytika/>

Расім АСКЕРОВ,

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Rasim ASKEROV,

master's student of the Department of Public Management and Administration of the Hrigoriy Skovoroda University in Pereyaslav

Науковий керівник: **Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ДОВІРИ ГРОМАДСЬКОСТІ ДО ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

PROBLEMS OF BUILDING PUBLIC TRUST IN THE ACTIVITIES OF GOVERNMENT BODIES IN UKRAINE

The study analyzes the problems of building public trust in the activities of government bodies in Ukraine. The author notes that building public trust in the activities of government bodies in Ukraine is a complex and multifaceted process, determined by historical, socio-cultural, political and institutional factors. The low level of public trust in state institutions is a chronic problem of Ukrainian statehood and public administration, which has deep roots and serious consequences for the effectiveness of state policy, the legitimacy of government, the stability of democratic processes and the cohesion of society. Building trust in government bodies requires a long-term, comprehensive, systemic approach. Not only technical improvement of open government tools is necessary, but also a deep transformation of management culture, based on the principles of transparency, accountability, participation and mutual respect. This involves changes in personnel policy, development of communicative competence of officials, real support for civil society institutions, protection of freedom of speech and criticism. Only through consistent steps to overcome managerial cynicism and restore public dialogue is it possible to lay the foundation for a new model of trustworthy public governance in Ukraine.

Keywords: public administration, public, authorities, building public trust, public trust in the activities of authorities.

Формування довіри громадськості до діяльності органів влади в Україні є складним і багатогранним процесом, який визначається історичними, соціокультурними, політичними та інституційними факторами. Низький рівень суспільної довіри до державних інституцій є хронічною проблемою українського державотворення і публічного управління, що має глибоке коріння та серйозні наслідки для ефективності державної політики, легітимності влади, стабільності демократичних процесів та згуртованості суспільства.

Однією з головних причин дефіциту довіри є відчуження громадян від процесів прийняття рішень [1]. Попри наявність механізмів партисипації, таких як електронні петиції, громадські слухання чи громадські ради, участь громадськості часто є формальною, не має впливу на остаточні рішення або використовується виключно як засіб легітимації вже наперед визначених владою рішень. У результаті формується уявлення, що громадська думка не має ваги, а участь у демократичних процедурах не приносить відчутних результатів.

Другою фундаментальною проблемою є відсутність сталої комунікації між органами влади та суспільством. Багато владних структур комунікують з громадянами в односторонньому порядку, обмежуючись офіційними повідомленнями, пресрелізами чи зверненнями. Такий стиль комунікації не створює простору для зворотного зв'язку, не враховує потреб та очікувань різних соціальних груп і підриває відчуття залученості. До того ж, комунікаційна стратегія часто зводиться до маніпулятивної пропаганди, а не до відкритого інформування, що лише поглиблює скепсис громадськості.

Важливим чинником недовіри є системна непрозорість діяльності органів влади. Корупція, непрозорі тендери, приховування даних про використання бюджетних коштів, кадрова непрозорість, кулуарні домовленості – усе це створює відчуття несправедливості, нерівності та закритості влади.

Незважаючи на запровадження електронних сервісів, відкритих даних, декларацій посадовців, значна частина владних процесів залишається поза суспільним контролем. І навіть ті кроки, які номінально демонструють відкритість, сприймаються як інструменти PR, а не реального підзвітного врядування.

Суттєву роль у формуванні недовіри відіграє досвід неефективного або непослідовного виконання публічних обіцянок. Часті зміни пріоритетів державної політики, збої у реалізації реформ, відсутність результатів у боротьбі з корупцією, соціальна несправедливість та безвідповідальність чиновників створюють образ влади як некомпетентної або безвідповідальної [2]. У такому контексті кожна нова ініціатива сприймається з упередженням або цинізмом, навіть якщо вона потенційно корисна для суспільства.

Не менш вагомою проблемою є низький рівень політичної культури як у суспільстві, так і серед самих посадовців. У суспільстві часто переважає патерналістське мислення, очікування «сильної руки» або чудесного вирішення проблем. З іншого боку, багато представників влади демонструють зверхність до громадян, нетерпимість до критики, уникання публічного діалогу [3]. Така культурна невідповідність лише поглиблює комунікативний розрив між владою і громадськістю.

Особливо гостро питання довіри постає в умовах криз – війни, економічної нестабільності, пандемії, енергетичних викликів. У таких ситуаціях суспільство очікує ефективного і справедливого реагування, але натомість часто стикається з бюрократичною інертністю, запізними реакціями, непрозорими рішеннями. У результаті кризи, замість мобілізації довіри, її ще більше підривають, формуючи стійке уявлення про неспроможність держави як ефективного менеджера суспільного добробуту.

Додаткову загрозу формуванню довіри становлять інформаційні війни, фейки та дезінформація, які активно використовуються як зовнішніми, так і внутрішніми політичними гравцями. Відсутність системної інформаційної політики держави, низький рівень медіаграмотності громадян, маніпулятивність медіа, політизація ЗМІ – усе це ускладнює доступ до правдивої інформації і створює хибні уявлення про реальний стан речей. У такому інформаційному шумі формування обґрунтованої довіри стає майже неможливим.

Формування довіри до органів влади вимагає довготривалого, комплексного, системного підходу. Необхідне не лише технічне вдосконалення інструментів відкритого урядування, але й глибока трансформація управлінської культури, що базується на принципах прозорості, підзвітності, співучасті, взаємоповаги. Це передбачає зміни у кадровій політиці, розвиток комунікативної компетентності чиновників, реальну підтримку інститутів громадянського суспільства, захист свободи слова та критики. Лише через послідовні кроки до подолання управлінського цинізму та відновлення суспільного діалогу можливо закласти основу для нової моделі довірливого публічного врядування в Україні.

Список використаної літератури

1. Коврига О.С. Взаємодія органів державної влади з громадськістю в системі державного управління України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2020. Том 31 (70) № 2. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/20.pdf
2. Тимофєєв С. П. Перспективи підвищення рівня довіри до органів публічної влади в Україні. Наукові перспективи. 2021. № 6(12). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/download/311/313/313>
3. Кучабський О. Г., Погорелий С. С. Довіра до органів публічної влади як ключовий фактор ефективності системи державного управління. Публічне управління: теорія та практика. 2013. Вип. 1. С. 103-108.

Олег БАРАНІВСЬКИЙ,

староста Кварцитненського старостинського округу Гладковицької сільської ради Житомирської області

Oleg BARANIVSKIY,

Head of the Kvarcitsnyanskyi Starost District of the Gladkovytskyi Village Council in Zhytomyr Oblast

ПРОБЛЕМИ «МОВЧАЗНОЇ БІЛЬШОСТІ»: ЯК АКТИВІЗУВАТИ УЧАСТЬ МЕШКАНЦІВ В УПРАВЛІННІ ОКРУГОМ»

THE PROBLEM OF THE «SILENT MAJORITY»: HOW TO ACTIVATE CITIZEN PARTICIPATION IN LOCAL GOVERNANCE

This article explores the phenomenon of the «silent majority» within local communities and the challenges associated with engaging citizens in decision-making processes at the local level. Drawing on international experience from Germany, Poland, and Canada, as well as current practices in Ukraine, the text examines the psychological, social, and institutional factors that hinder civic participation. The author, combining expertise as a public servant, psychologist, communicator, and local elder (starosta), offers a comprehensive analysis of citizen disengagement and outlines practical recommendations for encouraging meaningful involvement of residents both during wartime and in the post-war reconstruction period. The article emphasizes the importance of trust, inclusive communication, and the creation of safe, accessible formats for public dialogue in order to transform passive observers into active partners in local governance.

Keywords: *silent majority, civic participation, local governance, public engagement, Ukraine, community involvement, post-war recovery, psychological barriers, participatory democracy, trust-building.*

У серці кожної громади живе не лише її адміністративна структура, фінансові ресурси чи законодавчі рамки. Передусім громада – це люди. Але з усіх цих людей лише невелика частина готова брати активну участь у житті своєї громади. Решта – це так звана «мовчазна більшість», ті, хто живе поруч, щодня бачить недоліки, має ідеї, переживання, але не висловлює їх, не взаємодіє з місцевою владою, не відвідує збори, не голосує в громадських опитуваннях, не подає ініціатив. І в той час, коли на поверхні громади ніби все відбувається – приймаються рішення, втілюються проекти, подаються звіти – під цією поверхнею накопичується потенціал, який не реалізовано. Як розбудити цю більшість, перетворивши її на активну силу, що спільно творить зміни?

Щоби відповісти на це запитання, потрібно поглянути глибше: в мотивацію, страхи, попередній досвід людей. Психологія громади – це не метафора, це реальність, яку повинен розуміти кожен публічний службовець. Людина, яка одного разу висловила свою думку, і була проігнорована, принижена, або не отримала відповіді, закривається у свій внутрішній простір. Так само, якщо її ініціатива була висміяна або використана без згадки її авторства. Багато людей в Україні мають за плечима такі досвіди – у тому числі за радянських часів, коли ініціатива була ознакою «неблагонадійності». Цей історичний травматичний досвід не зникає за один цикл місцевих виборів.

Але справа не лише у психологічному аспекті. У країнах, де участь громади в управлінні стала звичною нормою, держава і місцева влада створюють спеціальні механізми для того, щоб люди не просто мали можливість говорити, а були впевнені, що їх чують. Наприклад, у Німеччині, де функціонує так зване громадське журі – група мешканців, яка за жеребкуванням обирається для обговорення певної проблеми. Їхня думка – не декоративна. Міська влада зобов'язана врахувати її при ухваленні рішень. Це дає людині досвід значущості: її точка зору має вагу, навіть якщо вона не посадовець, не фахівець, не депутат.

У Канаді у багатьох громадах використовується онлайн-форма участі: громадяни можуть у цифровому форматі подавати ініціативи, реагувати на запропоновані рішення, обговорювати ідеї на відкритих платформах. Проте відмінність канадського підходу не лише в інструментах, а у ставленні влади: вони не бояться зворотного зв'язку. Навпаки, критику розглядають як ресурс для поліпшення управління.

У Польщі після реформи децентралізації багато муніципалітетів започаткували практику «урядування разом». Наприклад, у Любліні створено муніципальний простір, де постійно працюють фахівці з громадської участі. Люди можуть прийти туди не лише подати проєкт, а поговорити про свою ідею, отримати підтримку, знайти партнерів, навчитись оформляти документи. Такий підхід дає громадянам відчуття, що вони не самі, що влада не проти них, а поруч із ними.

Українські реалії мають свою складність. Ми живемо в умовах війни, тривалої соціальної напруги, інформаційного перевантаження. Люди втомлені, часто психоемоційно виснажені. Багато хто не має змоги навіть зосередитись на спільному, бо вся енергія йде на щоденне виживання: як прогодувати родину, оплатити комунальні, забезпечити безпеку дітей. У таких умовах говорити з людьми мовою «приходьте на громадське слухання» – не просто наївно, це несправедливо.

Але попри це, навіть під час повномасштабної війни, в Україні є приклади, коли громади мобілізувались і стали рушієм змін. У Миколаєві під час блекаутів мешканці ініціювали створення «енергетичних точок» у підвалах багатоповерхівок, і самі організовували постачання генераторів. У Сумах переселенці ініціювали громадське обговорення з облаштування нового житла, яке їм надавали. У Львові на базі центрів допомоги ВПО створено мобільні групи, які не лише роздають допомогу, а й проводять зустрічі, де обговорюють плани громади. Ці приклади показують, що проблема – не в людях. Проблема – у форматі, у доступності, у мові, якою влада звертається до громади.

Як публічний службовець і водночас староста, я неодноразово стикався з ситуацією, коли навіть дуже практичні ініціативи громади губилися через відсутність діалогу. Якось одна мешканка запропонувала встановити вуличні ліхтарі на окраїні села. На перший погляд – дрібниця. Але її лист, який залишився без відповіді, спровокував справжній ефект доміно: десятки інших мешканців перестали вірити, що до їхніх прохань дослухаються. Ми виправили ситуацію пізніше, зустрівшись з людьми особисто, розповівши, які ресурси є, які можливості, у якому порядку реалізуються запити. І тоді виникла зовсім інша атмосфера – співучасті, розуміння, взаємоповаги.

Що нам потрібно зробити, щоби мовчазна більшість перестала мовчати? Передусім – перестати їх засуджувати. Не казати: «люди байдужі», «людям нічого не треба», «вони самі винні». Ні. Їм не дали умов для активності. Не створили безпечного середовища, де можна висловитись без страху осуду. Не пояснили, що їхня участь – важлива. Не навчили, як діяти, як долучитись, як захистити свою ідею.

Тому першочерговим завданням для нас є побудова нової культури взаємодії. Культури, де не чиновник – джерело істини, а громада – джерело рішень. Де зібрання – це не нудне «відчитування» звітів, а живий обмін думками. Де участь – це не героїзм, а щоденна практика.

Після завершення війни ці виклики не зникнуть. Навпаки, перед нами стоятиме завдання відновлення не лише будівель, а й соціальної тканини. І саме тоді мовчазна більшість знову опиниться на роздоріжжі: або залишитись осторонь, або включитися в процеси відбудови. Якщо ми не почнемо працювати з нею вже зараз – буде запізно.

Тому вже сьогодні варто започатковувати нові формати. Це можуть бути розмовні клуби громади, де люди раз на місяць збираються, щоби поділитись думками. Це можуть бути «дні відкритих дверей» старости, де кожен може зайти не лише з проблемою, а з пропозицією. Це можуть бути ініціативні групи молоді, які залучають мешканців через креативні формати: флешмоби, арт-проєкти, соціальні акції. Це можуть бути місцеві подкасти, в яких розповідають історії активних мешканців. Це можуть бути марафони ідей: протягом тижня кожен має змогу подати ідею змін у громаді – і вона точно буде розглянута.

Успіх участі громади не в масштабах поданих проєктів. Він у тому, щоб у мешканців з'явилося відчуття, що їхня думка важлива. Що вони – не глядачі, а учасники вистави під назвою «життя громади». Що вони не мовчазна більшість, а голосний, сильний, вмотивований людський ресурс, без якого жодна влада не зможе бути ефективною.

Бо лише тоді, коли більшість заговорить, громада зможе по-справжньому зцілитись і розвиватися.

Список використаної літератури

1. OECD (2020). «Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions.» Електронний ресурс: <https://www.oecd.org/publications/innovative-citizen-participation-and-new-democratic-institutions-339306da-en.htm> Дата звернення: 20.06.2025

2. Tamarack Institute. «Community Engagement: A Foundational Leadership Practice.» Електронний ресурс: <https://www.tamarackcommunity.ca/library/community-engagement-foundational-leadership-practice> Дата звернення 29.06.2025

3. Громадська організація «Центр спільних дій». Аналітична доповідь «Партисипація в Україні: механізми участі громадян у прийнятті рішень». (2023) Електронний ресурс: <https://cdplatform.org/wp-content/uploads/2023/09/Participation-in-Ukraine.pdf> Дата звернення 19.06.2025

4. UNDP Ukraine (2022). «Participatory Governance in Crisis Contexts: Lessons from Ukraine.» Електронний ресурс: <https://www.undp.org/ukraine/publications/participatory-governance-crisis-contexts-lessons-ukraine> Дата звернення 18.06.2025

5. Проєкт «Демократія в дії». Аналітичний звіт: «Місцеві ініціативи та громадська участь в Україні». (2021) Електронний ресурс: <https://democracyinaction.org.ua/report-local-initiatives-2021/> Дата звернення 19.06.2025

6. The Participatory Budgeting Project. «What is Participatory Budgeting?» Електронний ресурс: <https://www.participatorybudgeting.org/what-is-pb/> Дата звернення 20.06.2025

Володимир БАСАЛИГА,

студент 1-го курсу ОС «Магістр» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Європейські студії для публічних управлінців (за замовленням НАДС)» кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Volodymyr BASALYGA,

1 st year Master's student of speciality D4 «Public Management and Administration» Educational program «European studies for public administrators» of the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Мар'яна ОРЛІВ**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ АДАПТАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОГО ЗАКОНОДАВСТВА З ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКИХ СТАНДАРТІВ

WAYS TO IMPROVE THE ADAPTATION OF NATIONAL LEGISLATION ON PUBLIC SERVICE TO EUROPEAN STANDARDS

The adaptation of national legislation to EU standards is one of the main components of Ukraine's European integration course, which determines the level of regulatory and legal support for Ukraine's adaptation activities. It has been determined that the adaptation of Ukraine's legislation on public service to EU standards is being carried out in stages, which contributes to the improvement of the ways in which this adaptation process is implemented.

Dynamic transformations in Ukraine's domestic and foreign policy development, caused by the country's strategic European choice, place new, higher demands on the professional capabilities of public servants. This, in turn, exacerbates staffing problems in the field of public administration and local self-government. The response to these challenges should be the modernisation of personnel policy and the improvement of the personnel management system in the public service, taking into account European integration processes.

Keywords: *process of adaptation of Ukrainian legislation, civil service of Ukraine, legislation of the European Union, adaptation of Ukrainian legislation.*

Адаптація законодавства України у сфері державної служби до стандартів ЄС є одним із ключових напрямів європейської інтеграції. Вона передбачає не лише технічне узгодження нормативно-правових актів, а й глибинну трансформацію системи публічної служби відповідно до цінностей та адміністративних практик демократичної Європи.

Визначальним завданням цього процесу є формування професійної, стабільної, політично нейтральної та орієнтованої на громадян державної служби. У цьому контексті можна виокремити кілька основних напрямів удосконалення:

Законодавча гармонізація. Необхідно систематично переглядати та оновлювати нормативно-правові акти, наближаючи їх до вимог Європейської хартії про статус державних службовців, рекомендацій SIGMA та принципів Європейського адміністративного простору. Це забезпечить узгодженість кадрової політики з європейськими підходами.

Професіоналізація публічної служби. Запровадження європейських стандартів у сфері добору, кар'єрного зростання та оцінювання результатів діяльності дозволить сформувати корпус висококваліфікованих і мотивованих службовців.

Антикорупційні механізми та етичні стандарти. Європейський досвід доводить, що належна система контролю, етичного кодексу та механізмів запобігання конфлікту інтересів підвищує довіру суспільства до державних інституцій.

Цифровізація та інноваційність. Використання електронних платформ для добору персоналу, ведення кадрових справ, оцінювання та навчання сприятиме прозорості й зменшенню ризику корупційних практик.

Підвищення інституційної спроможності. Важливим є створення сучасних центрів підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців за європейськими методиками, з акцентом на розвиток управлінських та цифрових компетентностей.

Розширення міжнародного співробітництва. Участь у програмах Twinning, TAIEX, Erasmus+ для державних службовців дозволить не лише перейняти кращі практики, а й сприятиме формуванню мережі професійних контактів з колегами з країн ЄС.

Таблиця 1: Основні напрями вдосконалення адаптації законодавства

Напрямок удосконалення	Конкретні заходи	Очікуваний результат
Законодавча гармонізація	Перегляд та оновлення законів; уніфікація норм із ЄС	Узгодженість правового поля з європейськими принципами
Професіоналізація	Конкурсний відбір, сучасна система оцінювання, кар'єрні траєкторії	Підвищення якості кадрового складу
Антикорупційні стандарти	Запровадження етичного кодексу, механізмів контролю та звітності	Зростання рівня довіри до публічної служби
Цифровізація	Використання HRM-систем, електронного документообігу та е-навчання	Прозорість, зручність і швидкість кадрових процесів
Інституційна спроможність	Створення центрів підготовки та розвитку компетентностей	Формування сучасного кадрового резерву
Міжнародне співробітництво	Участь у програмах ЄС, обміни та стажування	Інтеграція до європейського адміністративного простору

Таким чином, адаптація національного законодавства у сфері державної служби є комплексним процесом, що охоплює правові, інституційні, організаційні та культурні аспекти. Її успішна реалізація забезпечить формування в Україні моделі державної служби, сумісної з європейською, та стане підґрунтям для ефективної інтеграції у спільний правовий і адміністративний простір ЄС.

Список використаної літератури

1. Про Концепцію Загальнодержавної програми адаптації законодавства України до законодавства Європейського Союзу: Закон України від 21 листопада 2002 року, № 228-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/228-15>

2. Про ратифікацію Угоди про партнерство і співробітництво між Україною і Європейськими Співтовариствами та їх державами-членами: Закон України від 14 червня 1994 року. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/>

3. Програма інтеграції України до Європейського Союзу: Указ Президента України від 14 вересня 2000 року № 1072/2000. URL : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1072/2000#Text>

Ольга БОБРИК,

студентка 1-го курсу ОС «Магістр» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Європейські студії для публічних управлінців (за замовленням НАДС)» кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olha BOBRYK,

1 st year Master's student of speciality D4 «Public Management and Administration» Educational program «European studies for public administrators» of the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Мар'яна ОРЛІВ**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ДОБІР КАДРІВ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ: ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ

STAFF SELECTION FOR THE CIVIL SERVICE: THEORETICAL ASPECTS

The aim of the study is to identify the main approaches to staff selection for the civil service, taking into account the experience of European countries. The scientific novelty of the study is related to the study of the mechanism for creating a system for selecting personnel for the civil service based on intellectual and educational components as one of the main approaches to implementing effective personnel policies in European countries for the formation of an appropriate personnel reserve. After all, modern globalisation processes are leading to higher requirements for the quality of personnel selection and, accordingly, the selection of highly qualified personnel. Improving personnel policy on personnel selection is an important component of public administration in the Ukrainian civil service system, which is currently being reformed on the basis of European standards. The effectiveness of the recruitment procedure can be ensured through clear planning of the personnel needs of the public administration system in accordance with the public spheres of activity; careful selection of the most talented citizens using modern methods and tools for assessing candidates; ensuring the professional development of candidates; the effective use of candidates' professional potential, in particular their appointment to appropriate positions in priority areas of public administration and support for their career in the civil service.

Keywords: European standards, personnel selection, civil service, implementation of effective personnel policy.

Створення дієвої системи добору кадрів на державну службу нині здійснюється із застосуванням наукового підходу до розробки стратегії і тактики залучення персоналу, оцінка сучасного стану й проблем добору кадрів відповідно до закону України «Про державну службу» [1], врахування вітчизняних напрацювань у даній сфері впродовж періоду незалежності країни та використання позитивного досвіду країн Європейського Союзу.

В дослідженні здійснено теоретичний аналіз поставленої проблеми шляхом визначення сутності понять «добір кадрів», «відбір кадрів», «відбір на державну службу».

Дієвість процедури добору кадрів може забезпечуватися шляхом чіткого планування кадрових потреб системи державного управління відповідно до суспільних сфер діяльності; ретельного відбору найбільш обдарованих громадян з використанням сучасних методів та інструментів оцінювання претендентів; забезпечення професійного розвитку претендентів; ефективного застосування професійного потенціалу кандидатів, зокрема призначення на відповідні посади у пріоритетних сферах державного управління та супроводження проходження ними державної служби. У вітчизняній та міжнародній науковій думці існує чимало визначень поняття «добір кадрів», найбільш влучним серед них, на нашу думку, є наступне: це процес пошуку, відбору й прийняття працівників на вакантні або такі, що стануть вакантними, посади. Процес добору кадрів часто ототожнюється з відбором кадрів, проте відбір можна вважати складовим елементом системи добору [4, с. 122].

Поняття «відбір кадрів» трактується як процес виокремлення із загальної чисельності працівників фахівців за певними ознаками професійної діяльності [5, с. 89]. Своєю чергою, сутність поняття «відбору на державну службу» визначається як складний структурований процес, під час якого виявляється здатність кадрів працювати на відповідній посаді, де кожна стадія має особливе значення [6, с. 89].

Добір кадрів на державну службу є складним процесом послідовних дій, затверджених у законодавчому порядку, серед них *пошук, відбір та оцінка* відповідності претендентів на зайняття вакантних посад на державній службі. Головними суб'єктами системи добору кадрів на державну службу є: Комісія з питань вищого корпусу державної служби, конкурсні комісії, керівники державної служби в державному органі та служби управління персоналом. До системи добору кадрів на державну службу України належать: визначення відповідних норм до претендентів на конкретні вакантні посади; огляд і оцінювання внутрішніх і зовнішніх джерел залучення кандидатів, розміщення оголошень про набір; конкурсний відбір здібних кандидатів [4, с. 122].

Процедура добору кадрів включає три стадії: визначення вимог, ухвалення рішення про умови зайнятості; залучення кандидатів; відбір кандидатів [9]. Проте, з метою вдосконалення процедури добору кадрів на державну службу доцільно конкретизувати такі головні етапи створення кадрового резерву у сфері державної служби:

- визначення необхідності формування поточного плану резерву співробітників на найближчий майбутній час та на перспективу;
- формулювання обов'язкових та довгоочікуваних критеріїв стосовно кандидатів, а також детальне вивчення та добір претендентів до кадрового резерву державної служби;
- створення списку з резерву кадрових співробітників з державних установ та погодження даного списку з керівними особами;
- визначення готовності претендентів, зарахованих до резерву, бути призначеними на відповідні посади [8];
- визначення розміру заробітної плати, матеріальних та моральних стимулів;
- формування процедури професійної адаптації та професійного навчання;
- розробка індивідуальної кар'єри нових прийнятих співробітників [9].

З метою організації процесу прийняття та реалізації ефективних управлінських рішень формування резерву повинен забезпечити відбір кандидатів, які володіють відповідними фаховими навичками, знаннями та аналітичними здібностями, здатних імплементувати цінності демократично-правової держави, які зобов'язуються відстоювати права та свободи людини та громадянина.

Принципами проведення процедури формування резерву кадрових співробітників є: добровільність та безперервний доступ до участі у конкурсі; системність та об'єктивність оцінювання фахових та індивідуальних характеристик кандидатів; планування належної фахово-посадової кар'єри дипломатичного службовця; право на користування інформацією про створення кадрового резерву в дипломатичному апараті [8]; асекурація політичної неупередженості, законності, недискримінації задля реалізації справедливого процесу відбору. Добір кадрів передбачає залучення компетентних, високопрофесійних та доброчесних фахівців, здатних працювати в сучасних умовах. Важливе значення для вдосконалення добору кадрів на державну службу мають методи добору персоналу – організаційні прийоми та способи виявлення професійно-ділових та особистісних якостей працівників, що дозволяють об'єктивно судити про їх відповідність визначеним посадам.

Список використаної літератури

1. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. URL: [https:// zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text) (Дата звернення: 14.06.2025).
2. Палагусинець Р. В. Деякі аспекти добору кадрів для роботи в дипломатичних службах. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2020, № 6,
3. Серeda О. Г., Бурнягіна Ю. М. (2023). Окремі питання добору на державну службу: зарубіжний досвід та вітчизняні перспективи. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. № 1. С.77-86.
4. Сурай І. Г. Добір кадрів. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. Колегія : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.] ; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Т. 6: Державна служба / наук.-ред. колегія : С. М. Серьогін (співголова) [та ін.]. Київ, 2011. 732 с.

5. Серант А. Й. Відбір кадрів. Енциклопед. словн. з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
6. Пархоменко-Куцевіл О. І. Відбір на державну службу. Енциклопед. словн. з держ. упр. / уклад. : Ю. П. Сурмін [та ін.] ; за ред. Ю. В. Ковбасюка [та ін.]. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
7. Куйбіда В. С. Досвід впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні в Україні та інших європейських країнах. *Збірник науково-аналітичних матеріалів, нормативно-правових актів з питань впровадження стандартів доброго врядування на місцевому рівні*. Київ : ТОВ «Поліграфічний Центр «Крамар», 2010. 258 с.
8. Толкованов В. В. Кадровий резерв як дієвий інструмент модернізації державної служби та служби в органах місцевого самоврядування в Україні. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_23 (Дата звернення: 14.09.2020).
9. Гончарук Н. Т., Кулакова Є. О. Удосконалення механізму добору кадрів на державну службу в Україні в контексті вітчизняного та зарубіжного досвіду. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2019. Вип. 3(42).
10. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби : Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березня 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#n12> (Дата звернення: 14.06.2025).

Ірина БОВСУНІВСЬКА,

кандидат економічних наук, доцент кафедри публічного управління та адміністрування факультету економіки та бізнес-адміністрування Державного некомерційного підприємства «Державний університет «Київський авіаційний інститут»»

Iryna BOVSUNIVSKA,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration of the Faculty of Economics and Business Administration of State Non-Commercial Company «State University «Kyiv Aviation Institute»»

<https://orcid.org/0000-0003-3962-4534>

АНТИКРИЗОВА КОМУНІКАЦІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ: ДОСВІД УКРАЇНИ

ANTI-CRISIS COMMUNICATION OF AUTHORITY BODIES IN CONDITIONS OF WAR AND EMERGENCY SITUATIONS: THE EXPERIENCE OF UKRAINE

The study highlights the features of the formation and implementation of anti-crisis communication by public authorities of Ukraine in conditions of full-scale war and systemic emergencies. An analysis of the key principles, institutional mechanisms, and communication channels used by government agencies to promptly inform the population, maintain social stability, and prevent the spread of panic was conducted. The role of digital technologies, national information platforms, and strategic interaction with the media in crisis management is examined. Particular attention is paid to practical cases from the Ukrainian experience: the launch of a single telethon, the work of official Telegram channels, mobile notification applications, and the activities of the Center for Strategic Communications. The main challenges in the field of anti-crisis communication are outlined – in particular, the fight against disinformation, ensuring trust in the authorities, and the need to adapt approaches to different target audiences. Based on the analysis, recommendations were formulated to improve the effectiveness of crisis communication in the future, particularly in the context of hybrid threats. The research materials may be useful for scientists, managers, communications specialists, as well as for the development of state strategies in the field of public security and information policy.

Keywords: anti-crisis communication, public authorities, public, crisis, war, emergencies.

У контексті гібридної війни, терористичних загроз, пандемій та політичної нестабільності ефективна комунікація органів влади з суспільством набуває критичного значення. Антикризова комунікація стає стратегічним інструментом управління: вона зміцнює довіру, забезпечує соціальну стійкість і легітимність прийнятих рішень. В українських умовах після повномасштабного вторгнення країни-агресора у 2022 році потреба в оперативній, прозорій та скоординованій комунікації значно зросла. Органи влади мають не лише ухвалювати рішення в умовах невизначеності, але й формувати єдину інформаційну політику, здатну мобілізувати суспільство, запобігати паніці та протидіяти дезінформації. Антикризова комунікація включає як технічні інструменти, так і етичні засади управління – відкритість, відповідальність і довіру. Її ефективність визначається якістю лідерства, інформаційною грамотністю населення, стійкістю до маніпуляцій та швидкістю реагування. Мета дослідження – дослідити український досвід антикризової комунікації в умовах війни та надзвичайних ситуацій, виявити ефективні практики та окреслити напрями інституційного вдосконалення. Аналіз ґрунтується на політиках, кейсах та комунікаційних практиках центральних і місцевих органів влади, а також на досвіді взаємодії з громадянським суспільством.

Антикризова комунікація – це система заходів і стратегій, спрямованих на зниження рівня паніки, формування стійкості суспільства та підтримання довіри до влади. Вона охоплює такі основні принципи: своєчасність і регулярність повідомлень; достовірність та перевіреність інформації; емоційна чутливість і підтримка населення; інтеграція з іншими каналами інформування (ЗМІ, соцмережі, мобільні додатки); готовність до зворотного зв'язку [1].

Інституційні та технологічні інструменти. Серед ключових інструментів антикризової комунікації, які активно застосовуються в Україні, можна виокремити: **офіційні телеграм-канали дер-**

жавних органів (наприклад, @UkraineNow); єдина платформа «Дія» як джерело офіційної інформації та оповіщення; система повітряних тривог через мобільні додатки; телемарафон «Єдині новини», який забезпечує скоординоване інформування громадськості; центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при МКІП, який формує контрнаративи до дезінформації.

Досвід кризової комунікації під час війни. У період активної фази вторгнення органи влади швидко перейшли до режиму постійного інформування. Президент України, керівники ОВА, речники сил оборони щоденно зверталися до населення. Було застосовано багатоканальну модель комунікації, яка включала: відеозвернення в соціальних мережах; оперативне оновлення інформації через месенджери; публічні брифінги та прес-конференції; інтерактивні інфографіки, пояснення, гіді для громадян.

Значну роль відіграла також співпраця з волонтерами, журналістами та громадськими ініціативами, які допомагали поширювати перевірену інформацію.

Виклики та ризики. Серед головних викликів антикризової комунікації: протидія інформаційним атакам і фейкам; збереження психологічного балансу повідомлень (між панікою й байдужістю); забезпечення доступності інформації для вразливих груп (люди з інвалідністю, літні особи); втома аудиторії від надлишку інформації.

Україна демонструє приклад адаптивної, динамічної та відносно ефективної антикризової комунікації. Досвід останніх років доводить, що відкритість, швидкість реагування і використання сучасних каналів комунікації сприяють збереженню стабільності та єдності суспільства навіть у найскладніші періоди. Подальше вдосконалення кризових стратегій має базуватися на аналізі попередніх дій, з урахуванням новітніх викликів.

Антикризова комунікація в умовах війни постає не як факультативна функція, а як один із центральних механізмів забезпечення національної безпеки, управлінської стабільності та соціального згуртування. Вона стає інструментом легітимації влади, коли базується на довірі, прозорості та швидкому реагуванні. Україна зуміла оперативно адаптувати комунікаційні механізми до умов повномасштабної війни, створивши багатокомпонентну систему інформування: цифрові ресурси, мобільні додатки, соціальні мережі, ЗМІ та ініціативи громадянського суспільства. Така гнучка інфраструктура забезпечила безперервність комунікації, зменшення паніки та мобілізацію громадян.

Ключовим ресурсом антикризової комунікації стала довіра до суб'єктів, які її здійснюють. Публічні звернення лідерів держави, регулярна присутність офіційних речників та передбачуваність їхніх повідомлень мали глибокий емоційно-психологічний вплив на суспільство.

Іншою стратегічною складовою стала боротьба з дезінформацією. Системна верифікація фактів, оперативне спростування фейків, діяльність профільних структур (зокрема Центру стратегічних комунікацій) підвищили інформаційну безпеку та знизили вразливість до гібридних загроз.

Не менш важливими стали інклюзивність і гнучкість комунікацій. Адаптація повідомлень до різних мовних, вікових та соціальних груп, використання альтернативних форматів (аудіо, візуальних, жестової мови) дозволили охопити широку аудиторію, включаючи вразливі категорії населення.

Воєнні умови виявили потребу в інституціоналізації кризової комунікації: нормативному закріпленні процедур, підготовці фахівців, розробці сценаріїв реагування та резервних каналів зв'язку. Це має стати частиною системної підготовки державних службовців.

Український досвід формує нову парадигму публічної комунікації – гібридну, цифрову, орієнтовану на громадянина та засновану на постійній взаємодії з суспільством. Цей підхід може стати релевантною моделлю для інших країн, що стикаються з кризовими викликами.

Таким чином, антикризова комунікація в Україні трансформувалася в ефективний механізм стратегічного управління. Вона забезпечила не лише управлінську стійкість, а й зміцнення суспільної солідарності, моральної єдності та міжнародної підтримки.

Список використаної літератури

1. Ніцевич О. В. *Проблеми комунікації між органами державної влади та інститутами громадянського суспільства в умовах воєнного стану*. Південноукраїнський правничий часопис. №2, 2024. С. 10–14. DOI <https://doi.org/10.32850/sulj.2024.2.2>

Ангеліна БОГУШ,
приватна адвокатка міста Овруч Житомирської області
Angelina BOHUSH,
private lawyer in the city of Ovruch, Zhytomyr region

ПРОФЕСІЙНА КОМУНІКАЦІЯ В АДМІНІСТРАТИВНИХ СПРАВАХ: ДІАЛОГ З ВЛАДОЮ НА КОРИСТЬ КЛІЄНТА

PROFESSIONAL COMMUNICATION IN ADMINISTRATIVE MATTERS: DIALOGUE WITH AUTHORITIES FOR THE BENEFIT OF THE CLIENT

This article explores the role of professional communication in administrative legal proceedings, with a focus on how lawyers, acting as communicators and advocates, engage in constructive dialogue with public authorities to defend clients' interests. It highlights the importance of clear, ethical, and psychologically informed communication strategies, especially in the context of Ukraine's wartime realities and future post-war recovery. Drawing on international practices from Germany, Canada, and Scandinavia, the article provides practical recommendations for transforming Ukraine's administrative culture through trust-based interaction, emotional intelligence, and legal professionalism.

Keywords: administrative law, legal communication, client representation, dialogue with authorities, Ukraine, wartime legal practice, post-war justice, advocacy, emotional intelligence.

У демократичній правовій державі, де органи публічної влади зобов'язані діяти виключно в межах закону і в інтересах громадян, адміністративна процедура має особливе значення. Це не просто бюрократичний процес або набір формальних дій, а простір, у якому здійснюється взаємодія людини та держави. У центрі цього простору – комунікація. Професійна комунікація в адміністративних справах є ключовим інструментом захисту прав клієнта, впливу на рішення публічних органів та побудови довіри до системи управління. Адвокат, юрист чи представник – це не лише носій юридичних знань, а й комунікатор, що здатен перетворити мовчазне право на чутний голос людини.

Особливої ваги така комунікація набуває в умовах війни. Повномасштабне вторгнення російської федерації в Україну не лише створило колосальне навантаження на державні інституції, але й загостило потребу в зрозумілому, ефективному діалозі між громадянами та владою. У воєнний і післявоєнний періоди адміністративна комунікація перетворюється на механізм соціального зцілення, відновлення справедливості та перезапуску суспільного договору. [1;2]

Успішна адміністративна комунікація починається з усвідомлення, що державний орган не є абстрактною силою, а – суб'єктом, який приймає рішення на основі процедур, прямих і підзаконних норм, інструкцій та внутрішньої культури. Тому ефективна стратегія захисту прав клієнта вимагає не лише знання законодавства, а й здатності перекласти життєву ситуацію людини на мову адміністративного процесу. Це потребує тонкої комунікації – як усної, так і письмової – з елементами логіки, емпатії, етики, психології. [2]

Професійний комунікатор у праві – це адвокат або юрист, який будує не конфлікт, а аргументований діалог. Його завдання – подати позицію клієнта в такій формі, яка буде не лише юридично обґрунтованою, але й зрозумілою для уповноваженої особи органу влади. Адже в адміністративних відносинах особа стикається з посадовцем, який також перебуває під тиском системи: часових обмежень, політичної відповідальності, іноді – страху. Комунікація, яка враховує ці аспекти, працює ефективніше: вона не провокує спротив, а пропонує рішення.

Важливо також враховувати, що державна влада – це не єдина система. Вона фрагментована: різні органи, рівні, посадовці.[1] Успішна комунікація передбачає точне розуміння, до кого саме звертатися, у який спосіб, з яким акцентом. У письмових зверненнях має переважати чіткість, повага, логічна структура, вміння використовувати формулювання, що апелюють до норм, цінностей, суспільного блага. У публічному захисті – важливо володіти наративом, здатним донести історію клієнта в медіа, у залі засідань, на слуханні.

Нерідко саме через грамотну комунікацію вдається змінити попередньо сформовану думку органу, зняти напругу, уникнути судового спору, досягти рішення, що відповідатиме як праву, так і справедливості. Адвокат як комунікатор працює не лише з нормою, а з контекстом: психологічним, соціальним, інституційним. У цьому полягає справжній професіоналізм сучасного правника.[2]

Західні правові системи давно розвинули культуру конструктивної адміністративної комунікації. У Німеччині, зокрема, функціонує чітка система адміністративного досудового оскарження,

у якій діалог між особою та державою формалізований, але вельми відкритий. Представник громадянина має реальні можливості впливати на рішення через аргументовані звернення, консультації, участь у слуханнях. Особливу роль відіграють медіаційні процедури та обов'язок органів публічно обґрунтовувати свої відмови, що формує культуру прозорості. [2][5]

У Канаді й Великобританії адвокат не просто представляє інтереси клієнта, а бере участь у спільному пошуку рішення з адміністративним органом. Там існує ціла школа так званої «collaborative lawyering» – підходу, що ґрунтується на партнерстві, а не конфронтації. В таких системах адвокат – не процесуальний опонент держави, а її конструктивний співрозмовник, що допомагає втілити право справедливо. [2, 4-5]

У скандинавських країнах успішно реалізуються моделі цифрової адміністративної комунікації. Там громадяни можуть спілкуватися з державою через електронні сервіси, але при цьому адвокат залишається ключовою ланкою – він адаптує звернення, інтерпретує норми, веде переговори. Ці країни демонструють, що високий рівень цифровізації не знижує ролі комунікації – навпаки, вимагає ще більшої точності, делікатності та стратегічності у формулюваннях. [3-4, 6]

В контексті професійної комунікації в адміністративних справах важливо відзначити роль цифрових платформ України, зокрема застосунку «Дія». Цей інноваційний сервіс значно спрощує взаємодію громадян з органами влади, надаючи можливість швидко подавати документи, отримувати відповіді та відслідковувати статус справи в режимі онлайн. Завдяки «Дії» адвокати можуть ефективніше комунікувати з адміністративними установами, оперативно реагувати на зміни та своєчасно інформувати клієнтів про хід розгляду їхніх звернень.

Особливо в умовах війни та післявоєнної відбудови «Дія» стає незамінним інструментом, що підвищує прозорість і доступність державних послуг. Використання цифрових каналів комунікації дозволяє зменшити бюрократичні бар'єри, знизити ризики помилок та покращити взаєморозуміння між владою і громадянами. Таким чином, «Дія» не лише модернізує адміністративну процедуру, а й сприяє формуванню більш відкритої і клієнтоорієнтованої системи публічного управління в Україні.

В умовах війни професійна комунікація з владою набуває не лише юридичного, а й гуманітарного змісту. Тисячі українців звертаються до органів влади щодо статусу ВПО, компенсацій за зруйноване житло, соціальної допомоги, мобілізаційних спорів, земельних питань. Саме зараз держава має формувати культуру сприйняття адвоката як партнера, а не опонента. З боку юридичної спільноти необхідно розвивати навички мирного діалогу, етичного переконання, психологічної стійкості у веденні адміністративної справи. [1]

Після перемоги ці навички стануть основою нової адміністративної культури – тієї, де держава не боїться зворотного зв'язку, а громадянин не боїться звертатися. Для цього потрібно впровадити тренінги для публічних службовців з відкритої комунікації, створити стандарти відповідей на звернення, забезпечити відеофіксацію консультацій, удосконалити електронні форми взаємодії. Юридична освіта має містити окремий модуль з професійної комунікації в адміністративному праві, з урахуванням психологічних і соціальних аспектів.

Україна сьогодні – це не лише поле бою, а й поле трансформації держави. І діалог між громадянином і владою є центральним елементом цієї трансформації. Професійна адміністративна комунікація – це міст, який з'єднує інтерес особи з обов'язком держави. Його треба будувати не з пафосу, а з аргументів, не з конфлікту, а з поваги. І в цьому адвокат, юрист, правозахисник – не просто провідник, а архітектор.

Список використаної літератури

1. Верховна Рада України. *Code of Administrative Procedure of Ukraine*. Електронний ресурс: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2747-15#Text> Дата звернення 26.06.2025
2. Council of Europe. *Toolkit for local authorities on good governance and communication with citizens*. Електронний ресурс: <https://www.coe.int/en/web/good-governance/toolkit> Дата звернення 24.06.2025
3. Bundesministerium der Justiz (Germany). *Gesetz über das Verwaltungsverfahren (VwVfG)*. Електронний ресурс: <https://www.gesetze-im-internet.de/vwvfg/> Дата звернення: 26.06.2025
4. Government of Canada. *Guidelines for Administrative Tribunals: Communicating Effectively with the Public*. Електронний ресурс: <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/guidance/guidelines-tribunals-communication.html> Дата звернення 19.06.2025
5. European Ombudsman. *Guidelines on Good Administration*. Електронний ресурс: <https://www.ombudsman.europa.eu/en/publication/en/3510>. Дата звернення 21.06.2025
6. Swedish Administrative Model. *Public administration and citizen dialogue in Sweden*. Електронний ресурс: <https://www.government.se/4a758c/contentassets/f9989d86c48a4df1955f9461d9201aa2/public-administration-in-sweden.pdf> Дата звернення 22.06.2025

Дмитро БОГУШ,

начальник сектору моніторингу відділу поліції № 1 Коростенського районного управління поліції
Головного управління Національної поліції в Житомирській області

Dmytro BOHUSH,

Head of the Monitoring Sector of Police Department No. 1 of the Korosten District Police Administration of
the Main Administration of the National Police in Zhytomyr Region

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ПОЛІЦІЇ ЧЕРЕЗ ВІДКРИТУ КОМУНІКАЦІЮ

MECHANISMS FOR ENHANCING PUBLIC TRUST IN THE POLICE THROUGH OPEN COMMUNICATION

The article explores the role of open communication in building and strengthening public trust in the police, with a particular focus on Ukraine during wartime and in the post-war recovery context. It analyzes the importance of emotional intelligence, transparency, and proactive engagement as essential components of modern policing. Drawing on professional insights from the fields of public relations and psychology, the article highlights how honest dialogue, visible presence in communities, and human-centered messaging can reshape perceptions of law enforcement and foster long-term legitimacy. Special attention is given to the psychological needs of society affected by war and the role of police in rebuilding social cohesion.

Keywords: police, public trust, open communication, Ukraine, emotional intelligence, post-war recovery, community engagement.

У демократичному суспільстві довіра громадян до поліції є критично важливим чинником ефективного функціонування системи правопорядку. Вона не лише впливає на легітимність поліцейських дій, а й визначає рівень суспільної злагоди, стабільності та взаємної відповідальності. Довіра громадян – це не пасивне ставлення, а динамічний процес, що формується щоденними контактами між людьми та поліціантами. Вона народжується з конкретних вчинків, реальних дій, етичної поведінки та, що не менш важливо, з відкритої комунікації.

Поліція, як орган публічної влади, виконує специфічну функцію – вона не лише контролює дотримання закону, але й представляє державу «обличчям» у повсякденному житті громадян. Саме тому для формування довіри необхідно не просто забезпечувати ефективне реагування на правопорушення, але й постійно комунікувати зі суспільством, бути присутніми в інформаційному просторі, пояснювати свої дії, демонструвати готовність до діалогу та самовдосконалення.[1]

Відкрита комунікація – це не суто передача інформації від поліції до населення. Це двосторонній процес, у якому поліція вміє слухати, чути й відповідати. Вона не ховається за бюрократичними фразами або формальними звітами, а говорить просто, людяно й щиро. Успішна комунікація народжується тоді, коли поліціант не боїться дивитися громадянину в очі, коли він пояснює не лише що відбувається, але й чому це відбувається саме так, з якою метою та у чийх інтересах.

Один із головних принципів відкритої комунікації полягає в проактивності. Поліція не повинна чекати, коли громадяни почнуть ставити незручні питання чи висловлювати недовіру. Вона має випереджати кризові ситуації, передбачати запити суспільства, надавати інформацію до того, як вона стане предметом маніпуляцій або спотворень.[2] У цьому контексті ключову роль відіграють офіційні пресслужби, речники, комунікаційні відділи, які мають бути не лише джерелами оперативної інформації, але й інституціями репутаційної відповідальності.

Відкрита комунікація – це також постійна присутність поліції в місцевому житті. Не лише через новини або пресрелізи, але й у вигляді живих зустрічей із громадами, участі у суспільно важливих подіях, відкритих днях у відділках, шкільних лекціях, консультаціях, зустрічах, обговореннях. Люди мають бачити, що поліціант – не каральний орган, а партнер у розв'язанні проблем. Пряме спілкування «на рівних» дозволяє зруйнувати стереотипи, подолати страх або відсторонення, створити особистісний зв'язок.

Критично важливим є використання цифрових комунікацій. У сучасному світі соціальні мережі, відеоплатформи, месенджери стали потужними каналами не лише інформування, але й репутаційного впливу. Поліція повинна бути активною в онлайн-середовищі: відповідати на коментарі, спростовувати фейки, ділитися успішними кейсами, знайомити громадян із «людським обличчям» правоохоронця. Кожен допис, кожне відео й фото – це шанс відкрити нову грань поліційної роботи, яку зазвичай громадяни не бачать. І цей шанс потрібно використовувати професійно, етично та послідовно.

Формування довіри неможливе без внутрішньої відкритості. Поліція має бути прозорою і все-редині – відкритою до критики, до контролю, до чесної розмови про власні помилки. Визнання проблеми – це не слабкість, а ознака сили. Коли поліційний керівник відкрито говорить про виклики, які стоять перед його підрозділом, коли він не приховує фактів неправомірної поведінки, а демонструє чітку реакцію і механізми відповідальності, це породжує справжню довіру. Бо довіряють тим, хто здатен діяти чесно не лише в успіху, але й у складнощах.[3]

Окрема увага має бути приділена комунікації поліції з громадянами в умовах війни, яку сьогодні переживає Україна. Повномасштабне вторгнення російської федерації стало не лише викликом для обороноздатності держави, а й глибоким випробуванням для всіх інституцій публічної влади, зокрема й для поліції. У таких умовах питання довіри набуває ще більшого значення, адже саме в критичних ситуаціях формується уявлення громадян про надійність держави, її здатність захищати, реагувати, підтримувати.

Поліція у воєнний час виконує надзвичайно складну і багатогранну місію. Вона залишається на передньому краї внутрішнього порядку, забезпечує охорону громадського спокою, проводить евакуації, документує воєнні злочини, протидіє мародерству, допомагає волонтерам, працює під обстрілами. І саме тут відкритість і комунікація набувають особливого значення.[4] Коли поліціант приходить не лише як посадова особа, а як співчутлива, чесна, відкрита до розмови людина, це створює глибоку емоційну довіру. В таких ситуаціях важлива кожна деталь – як сказані слова, яким тоном, наскільки пояснення зрозумілі, чи відчуває людина, що її бачать і визнають.

У соціальних мережах поліція має фіксувати не лише події, а також прояви співчуття, героїзму, людяності. Розповіді про поліціантів, які рятують дітей, доставляють ліки, підтримують літніх людей – це не лише інформація, а й моральний орієнтир для суспільства. У часи війни репутація поліції – це не лише довіра, а й символ надійності. Люди повинні бачити в поліціанті не виконавця наказів, а людину, яка свідомо служить не силі, а праву, справедливості та гідності.

Комунікація в умовах війни вимагає особливої обережності, правдивості й відповідальності. Інформація має бути точна, верифікована, не створювати паніки, але й не применшувати загрози. Поліція, як інституція довіри, здатна бути джерелом правди, орієнтиру й стабільності. У кризових повідомленнях важливо не лише описати, що сталося, а й дати громадянам відчуття, що ситуація під контролем, що є план, є відповідальність, є присутність держави поруч.

Особливим викликом є післявоєнний період. Це час відновлення не лише інфраструктури, а й соціальної тканини, міжлюдської довіри, психологічної стабільності. Поліція в післявоєнний час повинна стати локомотивом нового суспільного контракту між державою і громадянином. Люди, які пройшли через втрати, фронт або евакуацію, мають глибокий запит на справедливість, чесність та повагу. І якщо поліція зможе дати відповіді на ці запити – не формальні, а живі, відкриті, чутливі – вона отримає безпрецедентний рівень суспільної підтримки.[2][5]

Також, у післявоєнний час, комунікація має перейти від кризового реагування до діалогу про майбутнє – про спільні цінності, про право на справедливість, участь у відновленні громади. Поліційний повинен бути не лише виконавцем закону, а й фасилітатором суспільної розмови, учасником публічного життя. Саме в цьому вимірі формується довіра нової якості – довіра, заснована не на підпорядкуванні, а на партнерстві, взаємній гідності та відчутті спільної місії.

Щоб комунікація поліції справді зміцнювала довіру, вона має враховувати не лише інституційні цілі, а й психологічні механізми сприйняття. Люди довіряють тим, хто викликає відчуття безпеки, щирості та передбачуваності. Тому кожна публічна заява чи взаємодія з громадою має бути емоційно налаштованою: не холодною інформативністю, а співпереживанням, підтримкою, визнанням емоцій громадян. Навіть у ситуаціях конфлікту поліційний представник має виявляти стриманість, спокій і здатність до діалогу – це не лише професійно, а й терапевтично для суспільства, яке переживає колективну травму війни.

Комунікаційна політика поліції повинна системно інтегрувати принцип емоційного інтелекту – як у внутрішній культурі, так і в публічному спілкуванні.[7] Це означає, що речники, інспектори з превенції та керівники мають пройти базову підготовку з кризової комунікації, зокрема як реагувати на гнів, страх, втрату довіри. У післявоєнному суспільстві важливо, щоб поліція демонструвала не лише силу й закон, а й глибоке розуміння людської вразливості. Комунікація має не приглушувати емоції громади, а трансформувати їх у відчуття підтримки та взаємної відповідальності.[1][6]

Окремо варто формувати практику «комунікативної присутності» – коли поліція є видимою не лише під час затримань чи криз, а й у моменти відбудови, у шкільному житті, у волонтерських ініціативах, у повсякденному просторі громади. Коли поліціант не асоціюється виключно з проблемою, а з постійною присутністю поруч – це створює неформальний, але глибокий рівень довіри. Люди сприймають інституцію через людей. І саме через людину в формі має промовляти держава: спокійно, гідно, відкрито.[6,7]

Довіра до поліції – це не абстракція. Це щоденна робота кожного офіцера, кожного речника, кожного керівника. Це культура комунікації, у якій людина завжди стоїть у центрі. Це здатність не просто говорити, а говорити так, щоб почули. І бути готовими слухати – навіть коли це непросто, навіть коли звучить критика, розчарування чи біль. Адже саме в готовності до чесного діалогу й народжується той рівень довіри, який не зруйнує жодна криза.

Список використаної літератури

1. Chr. Michelsen Institute – «Police in Ukraine: corruption versus reform. Електронний ресурс: <https://www.cmi.no/publications/7312-police-in-ukraine-corruption-versus-reform> Дата звернення 24.06.2025

2. Global Public Policy Institute (GPPi) – «A Matter of Trust: Community-Police Relations in Ukraine's De-Occupied and Frontline Areas» від Джулії Фрідріх (серпень 2024). Електронний ресурс: https://gppi.net/assets/Friedrich_2024_A_Matter_of_Trust_ENG_final.pdf Дата звернення 24.06.2025

3. Anti-Corruption Resource Centre (при Chr. Michelsen Institute) – «Anti-corruption and police reform», Електронний ресурс: <https://www.u4.no/publications/anti-corruption-and-police-reform> Дата звернення 25.06.2025

4. GPPi – «Feminist Perspectives for Supporting Ukraine», де також представлено дослідження «A Matter of Trust», Електронний ресурс: <https://gppi.net/project/feminist-perspectives-ukraine> Дата звернення: 25.06.2025

5. Transparency International / Grzegorz Makowski – «Corruption and Anti-corruption Policy in Ukraine – Difficult Reality and Real Successes» (березень 2025), Електронний ресурс: https://nhc.no/content/uploads/2025/03/ukraine_corruption_v3.pdf Дата звернення 26.06.2025

6. United States Institute of Peace – «The Future of the Security Sector in Ukraine» (жовтень 2024) Електронний ресурс: <https://www.usip.org/sites/default/files/2024-10/future-security-sector-ukraine.pdf> Дата звернення: 26.06.2025

7. Wikipedia / European Union Advisory Mission Ukraine – опис місії EUAM Ukraine, що надає підтримку реформам поліції, включно з комунікацією та прозорістю через Community Safety Dialogue. Електронний ресурс: https://en.wikipedia.org/wiki/European_Union_Advisory_Mission_Ukraine Дата звернення 26.06.2025

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

Tetiana VASYLEVSKA,

Dr. habil. (Public Administration), Professor, Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-6565-4142>

Тетяна БЕВЗ,

доктор історичних наук, професор, головний науковий співробітник Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України

Tetiana BEVZ,

Dr. habil. (History), Professor, Chief Researcher, Department of Theory and History of Political Science Institute of Political and Ethno-National Relations them. I. F. Kuras National Academy of Sciences of Ukraine

<https://orcid.org/0000-0002-0129-1925>

ЕТИЧНИЙ ВИМІР КРИЗОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЗНАЧУЩІСТЬ І КЛЮЧОВІ ДИЛЕМИ

ETHICAL DIMENSION OF CRISIS COMMUNICATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION: SIGNIFICANCE AND KEY DILEMMAS

The article examines the importance of ethical crisis communications in public administration, which is due to the need to ensure the legitimacy of public administration institutions, strengthen trust between government structures and citizens, maintain the authority and reputation of government bodies during and after the crisis, and promote the moral motivation of public servants. It is noted that an honest and transparent response to the situation, responsible communication can prevent the aggravation of the crisis, mitigate its consequences, create the prerequisites for establishing further public cooperation, productive high-quality post-crisis relations in the state. The ethical principles of crisis communications of government bodies are identified. The ethical dilemmas that arise in crisis communications in public administration are described.

Keywords: crisis communications in public administration, ethical crisis communications, principles, ethical dilemmas.

Кризові комунікації становлять ключовий елемент кризового управління, охоплюючи як внутрішню взаємодію в межах органів публічного управління, так і зовнішні зв'язки з громадськістю, громадськими об'єднаннями, бізнесом, міжнародними структурами та іноземними державами. Кризові комунікації застосовуються в умовах війн, епідемій чи пандемій, техногенних аварій, політичних криз, скандалів, що загрожують репутації організації. Залежно від того, як криза комунікується, вона може: виявити слабкі сторони й помилки органів влади, сприяти кризі; підкреслювати можливості, які тут виникають й тим самим створювати поле консолідації для виходу з кризового стану з позитивними чи менш негативними наслідками, зменшувати деструктивний ефект кризи.

У швидкозмінному середовищі глобалізованого світу, де зростає вплив технологій, нестабільність, відчуття незахищеності, якісна комунікація у кризових ситуаціях потребує стратегічного підходу, що враховує моральні виміри. Як зауважують експерти ЄС, стратегічне управління кризою може вимагати складних заходів, ефективність яких значною мірою залежить від доброго, діалогічного спілкування. «Під час кризи, коли існує багато невизначеностей і значні прогалини в знаннях, комунікувати політику та наукові докази, що лежать в її основі, особливо складно. Окрім чіткого та прозорого спілкування, чесність має вирішальне значення для зміцнення довіри» [3].

Виняткова важливість етичних аспектів кризових комунікацій зумовлена тим, що дотримання моральних норм у спілкуванні сприяє легітимності інституцій публічного управління, зміцнює

довіру між владними структурами та громадянами, підтримує авторитет і репутацію органів влади під час та після кризи, сприяє моральній мотивації публічних службовців; чесна й прозора реакція на ситуацію, відповідальна комунікація можуть запобігти загостренню кризи, пом'якшити її наслідки, створити передумови для налагодження подальшої суспільної співпраці, продуктивних якісних посткризових стосунків у державі.

Особливої ваги для кризової комунікації (як в бізнесі, так у публічному управлінні) набуває контекст, у якому вона відбувається [1]. Для забезпечення ефективності та моральної вивірності комунікації має значення тип криз, зовнішні суспільні чинники (нормативно-правова база, моральна коректність роботи медіа ресурсів, активність громадськості), організаційна культура органів влади, готовність перших осіб організацій до етичного лідерства.

Вважається, що повага до громадян, всіх зацікавлених сторін, відсутність дискримінації, вияв розуміння та співчуття особам, які постраждали під час кризи, прозорість, підзвітність, правдивість, точність, надійність та узгодженість інформації, оперативність її подачі, відповідальність і врахування зворотного зв'язку є базовими етичними принципами кризових комунікацій органів влади.

Безумовно кризові обставини, які потребують дій органів влади в ситуації невизначеності, дефіциту ресурсів, обмеженості варіантів рішень, недостатності досвіду, породжують необхідність знаходити вихід з складних етичних дилем, робити непростий морально забарвлений вибір, у якому зіштовхуються:

- *терміновість й оперативність* подачі інформації проти її *достовірності й надійності*: з одного боку суспільство має знати, що відбувається, й відповідно реагувати, з іншого – оперативна інформація може бути неповною, ненадійною й призводити до дезінформації;
- *повнота* повідомлень та їхня *відповідність за часом* проти *частковості* подачі інформації та її *часової доцільності*;
- *чесність* проти утримання *контролю над ситуацією*: чесна інформація про помилки, недоробки представників органів влади може спричинити суспільне обурення та втрату контролю над ситуацією;
- *прозорість* проти інтересів *суспільної безпеки*, спричинення паніки;
- *відкритість* проти підтримки *репутації* органу влади. Перебільшення уваги до захисту репутації часто призводить до приховування важливої інформації, що може серйозно підірвати довіру та авторитет серед зацікавлених сторін; водночас, повна прозорість може посилити негативний вплив кризи, завдавши шкоди репутації організації та відносинам із зацікавленими сторонами [2];
- обов'язок забезпечувати *конфіденційність* певної інформації проти відповідальності представників влади бути *підзвітними* громадянам. Публічний управлінець повинен вирішити, чи розголошувати інформацію, яка може запобігти ескалації кризи, негативним її наслідкам, чи слідувати зобов'язанням конфіденційності;
- дотримання *конфіденційності* інформації, що є унаочненням забезпечення громадського інтересу в демократичних державах, проти захисту *національної безпеки*. Представник публічного управління тут має враховувати потенційні наслідки збереження/порушення конфіденційності;
- *«етичне мовчання»*, уникнення комунікації (наприклад, щоб не нашкодити постраждалим) проти *повідомлення* складної правди, коли організація поuboюється правових або моральних (критики, засудження, підриву авторитету, негативного розголосу тощо) наслідків.

Підсумовуючи зазначимо, етичні виміри кризових комунікацій є ключовим чинником ефективності публічного управління в умовах загроз, надзвичайних ситуацій та соціальної напруги. Вони формують довіру до влади, забезпечують легітимність управлінських рішень та мінімізують ризики інформаційної дезорієнтації суспільства. **Дотримання етичних принципів** – таких як достовірність, відкритість, відповідальність, дотримання права на інформацію – є запорукою не лише результативного кризового менеджменту, а й стійкості демократичних інституцій у кризових ситуаціях. **Етичні дилеми в кризових комунікаціях** виникають через необхідність балансувати між суспільною відкритістю та міркуваннями безпеки, між терміновістю повідомлень і їхньою точністю, між прозорістю і збереженням репутації інституцій. Рішення у таких ситуаціях часто не є однозначними і потребують морально-відповідального підходу. **Особлива відповідальність комунікаторів-управлінців** полягає в здатності ухвалювати етично виважені рішення в умовах обмеженого часу, інформаційної турбулентності та високих суспільних очікувань. Отже, **етика повинна бути не периферійним, а інтегральним елементом системи кризових комунікацій**, що передбачає належ-

ну професійну підготовку, розробку етичних стандартів і процедур, а також створення механізмів посткризового аналізу та корекції комунікаційної політики. Діяльність в умовах кризи вимагає від публічних управлінців пошуку відповіді на такі проблемні питання, а також морально виважених рішень, продуманої коректної комунікації та відповідальних дій.

Список використаної літератури

1. Jin Y., Pang A., Smith, J. Crisis communication and ethics: The role of public relations. *Journal of Business Strategy*. 2018. №39(1). P. 43–52. URL: https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6940&context=lkcsb_research

2. Kwan Hong T. Strategic Communication and Ethical Considerations in Crisis Management: A Case Study Analysis at XYZ Tech. 2023. URL: https://www.researchgate.net/publication/391402186_Strategic_Communication_and_Ethical_Considerations_in_Crisis_Management_A_Case_Study_Analysis_at_XYZ_Tech#:~:text=4.,and%20updating%20stakeholders%20as%20new

3. Values in times of crisis: Strategic crisis management in the EU / European Group on Ethics in Science and New Technologies; European Commission, Directorate-General for Research and Innovation. Brussels, October 2022. 37 p. URL: https://allea.org/wp-content/uploads/2022/11/ec_rtd_sam-crisis-management-ege-statement.pdf

Таміла ВЕГЕРА,

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

Tamila VEGERA,

PhD Student, Department of State Law and European Integration, Institute of Public Service and Administration, 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»

ІННОВАЦІЙНІ ПРАКТИКИ ІНСТИТУЦІЙНОЇ КОМУНІКАЦІЇ У БОРОТЬБІ З ДЕЗІНФОРМАЦІЄЮ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

INNOVATIVE PRACTICES OF INSTITUTIONAL COMMUNICATION IN FIGHTING DISINFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

In the 21st century, states are increasingly vulnerable to information threats, especially in the context of hybrid warfare. In Ukraine, disinformation from the Russian Federation is used not only as a tool for influence in the information environment, but also as a means of undermining democratic governance. Structural flaws in public administration include centralization, corruption, low transparency, and weak citizen engagement. They amplify the impact of disinformation campaigns generated by the aggressor. In this context, institutional communication becomes crucial as a mechanism for ensuring democratic legitimacy and public trust.

Unlike one-sided information, it is viewed as an orderly and interactive process of dialogue between the state and society. Ukrainian initiatives, namely, the Center for Countering Disinformation, the Center for Strategic Communications, and the National Media Literacy Project «Filter» illustrate the formation of institutional communication as a tool of information security. The above examples prove that institutional communication is a necessary condition for the stability of the state and the development of democracy.

Keywords: *institutional communication, disinformation, democratic governance, hybrid warfare, information security.*

У XXI столітті держави дедалі частіше стикаються з явищем інформаційної вразливості, що створює серйозні загрози для стабільності політичних інституцій, цілісності публічного дискурсу та демократичної легітимності. На нашу думку, зазначене явище є особливо небезпечним у контексті гібридної війни, яку веде російська федерація проти України, де дезінформація використовується не лише як інструмент впливу в інформаційному просторі, але й як засіб підриву основ демократичного врядування. Таким чином, дезінформація набуває системного характеру і становить структурну загрозу для розвитку відкритих демократичних інституцій.

Починаючи з проголошення незалежності Україна пройшла складний шлях інституційної трансформації, що супроводжувався реформуванням публічного управління, переглядом принципів функціонування державної влади та запровадженням демократичних норм. Водночас сучасна управлінська модель все ще залишається далекою від стандартів належного урядування, які передбачають транспарентність, підзвітність, участь громадськості та децентралізацію. В українському контексті управлінська система зберігає низку дисфункцій, зокрема, стійкість до централізації, наявність корупційних складових та недостатній рівень відкритості, що формують стійкі інституційні обмеження.

Зазначені слабкі місця державного управління активно використовуються країною-агресором у рамках дезінформаційних операцій, що спрямовані на розпалювання недовіри до публічних інституцій, роз'єднання суспільства та підризу легітимності реформ. Такий вплив є ефективним саме через наявні «больові точки» українського суспільства, зокрема, брак довіри до органів влади, низький рівень комунікації між державою і громадянами, а також слабкий розвиток критичного мислення, медіаграмотності та бюрократичною складовою. Вказані фактори, безумовно, знижують загальну

інформаційну стійкість суспільства і ускладнюють протидію гібридним загрозам з якими покликана боротись наша країна.

У цьому контексті особливого значення набуває оновлене розуміння державної комунікації, яка розглядається не як інструмент одностороннього інформування громадян про ухвалені рішення, а як важливий складник демократичного врядування. Сучасні концепції публічної політики дедалі більше підкреслюють комунікативну природу політичного процесу, в якому комунікація виступає засобом формування консенсусу, забезпечення прозорості та зворотного зв'язку. Такий підхід дає змогу не лише підвищити ефективність управлінських рішень, а й закріпити підтримку суспільства через механізми пояснення, обговорення та публічного супроводу політик.

Одним із ключових інструментів реалізації зазначених принципів є інституційна комунікація як система цілеспрямованих, організаційно впорядкованих і нормативно закріплених зв'язків між органами публічної влади та громадськістю. Її сутність полягає не лише у забезпеченні доступу до інформації, а й у формуванні довгострокових каналів взаємодії, які сприяють стабілізації публічного дискурсу, попередженню маніпуляцій і зростанню легітимності політичних рішень. На нашу думку, інституційна комунікація у такому розумінні є не другорядним інструментом, а центральним компонентом політики, зорієнтованої на публічний інтерес і демократичні процедури.

За умов інформаційної війни та цілеспрямованих дезінформаційних кампаній, інституційна комунікація набуває ще більшого значення як елемент інформаційної безпеки держави. Її ефективне функціонування дозволяє не лише оперативно спростовувати фейки та маніпуляції, а й формувати позитивний образ держави як передбачуваного та відкритого актора. Відтак, розвиток державної комунікації як інституційного механізму не є факультативним доповненням до системи врядування, а необхідною умовою її стійкості, демократичного розвитку та здатності протистояти зовнішнім і внутрішнім загрозам у довгостроковій перспективі.

В умовах інформаційних викликів, Україна поступово вибудовує комплексну публічну політику у сфері інформаційної безпеки та протидії дезінформації. Вказана політика поєднує інституційні, нормативно-правові та просвітницькі механізми, які в сукупності становлять прикладну модель інституційної комунікації.

Яскравим прикладом є Центр протидії дезінформації при Раді національної безпеки і оборони України (далі – ЦПД), який є ключовою аналітичною інституцією, здійснює оперативний моніторинг інформаційних загроз, ідентифікацію дезінформаційних кампаній, а також міжвідомчу координацію органів публічної влади [1]. Діяльність ЦПД є прикладом системного реагування на інформаційні виклики, з елементами стратегічного аналізу та кризової комунікації.

Водночас, діяльність ЦПД потребує критичної переоцінки з огляду на: брак чітких публічних критеріїв оцінки ефективності; обмежену прозорість результатів моніторингу; недостатнє включення громадянського суспільства у процес вироблення наративів та контрфреймів.

Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки (наразі – Центр стратегічних комунікацій, далі – ЦСК) при Міністерстві культури та інформаційної політики України (наразі – Міністерство культури та стратегічних комунікацій України) з березня 2021 року виконує функцію створення та просування державних стратегічних комунікацій, включно з інформаційним супроводом реформ, кризовими кампаніями, питаннями підвищення стійкості до дезінформації та контрнативами у відповідь на ворожу пропаганду [2]. Діяльність ЦСК відзначається: активною мультимедійною присутністю в цифровому середовищі; гнучкою роботою з цільовими аудиторіями (молодь, освітяни, держслужбовці); відкритістю до партнерства з експертною та академічною спільнотою. Водночас залишається проблема інституційного статусу та регіонального охоплення, ЦСК має обмежені повноваження на обласному та місцевому рівнях, що зужує ефект від його діяльності.

Не менш важливим, на нашу думку, є Національний проєкт з медіаграмотності «Фільтр», важливою складовою якого залишається стратегічний підхід до протидії дезінформації шляхом просвітництва. Вказаний проєкт ілюструє використання інституційної комунікації у формі гуманітарної політики, спрямованої на формування критичного мислення та навичок цифрової безпеки [3]. Водночас наявні проблеми в реалізації проєкту потребують уваги: нерівномірність впровадження в регіонах; слабка інтеграція в офіційну систему освіти; потреба у довгостроковому фінансуванні.

Отже, в підсумку можна сказати, що інституційна комунікація у сфері публічного управління перетворюється на базовий елемент інформаційної безпеки. Вона є не лише інструментом пояснення публічної політики, а й формою реалізації соціального контракту між державою і громадянами,

що ґрунтується на довірі, прозорості та взаємній відповідальності. Український досвід демонструє, що інституційна комунікація в умовах дезінформаційної війни має потенціал стати опорним елементом демократичного врядування, якщо буде підкріплена належною міжінституційною координацією, залученням громадськості та стратегічним баченням.

Список використаної літератури

1. Питання Центру протидії дезінформації : Указ Президента України від 07 травня 2021 року № 187/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/187/2021#Text>.
2. Статут Державної установи «Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки», 2024. URL: https://mcsc.gov.ua/wp-content/uploads/2024/12/884_nakaz.pdf?utm_source=chatgpt.com.
3. МКІП презентувало національний проєкт медіаграмотності «Фільтр». Укрінформ, 03 серпня 2021 року. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3291556-mkip-prezentovalo-nacionalnij-proekt-z-mediagramotnosti-filtr.html>.

Вадим ВЕДЬКАЛО,

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

Vadym VEDKALO

Postgraduate, Department of State Administration and Local Self-Government, Dnipro University of Technology

<http://orcid.org.0009-0008-5641-5906>

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

УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ ОСВІТИ: ЗАКОНОДАВЧІ ПРОГАЛИНИ ТА НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ

QUALITY MANAGEMENT: LEGISLATIVE GAPS AND DIRECTIONS FOR IMPROVEMENT

The article examines the legal foundations and challenges of implementing effective public governance mechanisms in the Ukrainian education system, particularly concerning quality assurance at various levels of education. It emphasizes the significance of recent legislative reforms, especially the Laws of Ukraine «On Education» (2017) and «On Higher Education» (2014), which have introduced updated interpretations of educational quality and outlined comprehensive systems for internal and external evaluation. The analysis reveals inconsistencies in the use of governance-related terminology across local educational development programs, raising concerns about conceptual clarity. Furthermore, the Law «On Higher Education», while offering a degree of institutional autonomy and encouraging self-governance, does not directly incorporate the principles of the National Education Doctrine into its legal foundation, missing an opportunity to align with broader national policy goals. Ultimately, the study underlines the need for clearer legal definitions, harmonization of governance practices across all levels of education, and deeper integration of decentralized and participatory governance models.

Keywords: Ukrainian education system, public governance mechanisms, the Law, Higher Education.

В Україні важливими правовими механізмами регулювання якості освіти є ЗУ «Про вищу освіту» від 1 липня 2014 року та ЗУ «Про освіту» від 5 вересня 2017 року. У положеннях останнього, зокрема, вдосконалено тлумачення поняття «якість освіти» (п. 29 ст. 1), а також внесено зміни до ЗУ «Про вищу освіту» щодо уточнення цього поняття.

Сьогодні якість освіти розуміється як відповідність результатів освітньої діяльності законодавчим нормам, затвердженим освітнім стандартам або умовам договору про надання освітніх послуг (п. 23 ст. 1). При цьому ч. 2 ст. 41 ЗУ «Про освіту» не змінює склад елементів системи забезпечення якості освіти, оскільки додатково ці компоненти чітко визначені ще в ЗУ «Про вищу освіту».

Національна система гарантування якості вищої освіти передбачає: внутрішню систему забезпечення якості в кожному закладі вищої освіти; зовнішню систему оцінювання якості освітньої діяльності та результатів; систему забезпечення якості, що здійснюється Нацагентством із забезпечення якості вищої освіти та незалежними структурами оцінювання [1]. Водночас ЗУ «Про освіту» (ч. 3 ст. 41) доповнює цю систему й новими процедурами, зокрема: визначенням та оприлюдненням чітких критеріїв, правил і процедур оцінки діяльності викладачів; створенням прозорих процедур і правил оцінювання ефективності управлінської діяльності керівників освітніх закладів. Завдяки цим новаціям передбачається більш глибокий моніторинг прийняття та виконання управлінських рішень на всіх рівнях, як в межах навчального закладу, так і на рівні його структурних підрозділів.

Зазначимо, що у деяких локальних програмах, які затверджувались на рівні регіонів України і мали таку узагальнену назву «Комплексні програма розвитку освіти на 2018-2022 роки», досить часто зустрічався термін «державна влада» та «державне управління». При цьому у змісті цих комплексних програм доволі часто було відсутнє пояснення, чи мають ці обидва поняття однакове значення, чи йдеться про термінологічну неточність.

Чинний ЗУ «Про професійно-технічну освіту» (1998 р.) та його редакції також не регулюють запровадження сучасного державного управління у відповідній сфері. Стаття 23 встановлює, що в закладах можуть діяти органи громадського самоврядування, однак їхні рішення вважають виключно дорадчими. Характер повноважень інших можливих органів управління також не конкретизується. Відсутність стратегічного бачення державного управління у цьому Законі суперечить положенням Національної доктрини. Крім того, 9 грудня 2021 року уряд України затвердив «Концепцію державної цільової соціальної програми розвитку професійно-технічної освіти на 2022-2027 роки», у якій проголошено курс на реформування та запровадження децентралізованої системи управління й фінансування, але сама модель децентралізації у цьому нормативному акті концептуально не сформульована.

ЗУ «Про вищу освіту» також не регламентує перехід до державного управління. У статті 2 перелічено нормативно-правові документи, на яких базується Закон, проте Національна доктрина серед них відсутня, за винятком загального формулювання «та інших нормативних актів». У ст. 3 окреслено принципи державної політики у сфері вищої освіти, серед яких є принцип сприяння державно-приватному партнерству. Розділ IV присвячений питанням управління у вищій освіті. Згідно зі ст. 12, суб'єктами управління є, зокрема, й органи громадського самоврядування у сфері науки та вищої освіти. У ст. 13 визначено про повноваження державних органів. В той же час окремої статті про компетенції органів громадського самоврядування, що можуть створюватись та функціонувати у ЗВО, цей закон також не містить.

Таким чином, хоча вітчизняним законодавством не передбачено повний перехід до моделі державного управління всієї сфери освіти, включно із закладами дошкільної та загальної середньої освіти, положення основних законів у сфері освіти все ж таки певним чином охоплюють як елементи державного регулювання, так і механізми контролю якості освіти та освітнього процесу. Це стає можливим завдяки принципам автономності та самоврядності, які дозволяють прописати у статутах ЗВО механізми залучення місцевих органів самоврядування та громадський сектор до управління.

Список використаної літератури

1. Про вищу освіту: закон України від 01.07.2014 № 1556-VII (зі змінами та доповненнями). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>

Світлана ВЛАСЕНКО,

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

Svitlana VLASENKO,

Dr. habil. (Public Administration), Associate Professor, of the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-1073-9680>

СПІВПРАЦЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ПАМ'ЯТІ

COOPERATION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PUBLIC IN THE FIELD OF NATIONAL MEMORY

The article analyzes the interaction between public authorities and the public in the field of national memory through the use of democratic governance tools in public administration. The author takes into account central and local public authorities that ensure the formation and implementation of the state policy of national memory in Ukraine. The main instruments of public participation in political and administrative processes in the field of national memory are characterized and the issues of national memory policy covered by them (advisory bodies, public consultations, electronic petitions, etc.) are outlined. Civil society institutions represented in advisory bodies are identified. The status of civil society participation in political and administrative processes in the field of national memory is determined. In order to improve the efficiency of public administration in the field of national memory, the introduction of new tools for interaction between public authorities and civil society institutions is proposed.

Keywords: public administration, democratic governance, public authorities, civil society, public policy of national memory, national memory.

В Україні поступово зростає роль громадянського суспільства у формуванні та реалізації публічної політики, збільшується вплив громадськості на прийняття владних рішень у різних сферах суспільного життя та активізується участь громадян у впровадженні цих рішень [4; 5, с. 86]. У сфері національної пам'яті зростання громадської участі у політико-управлінських процесах відстежується після 2014 р. й наразі застосовуються різноманітні інструменти демократичного врядування, що забезпечують співпрацю органів публічної влади і громадськості з метою формування та утвердження спільних уявлень про визначальні в українському націєтворенні та державотворенні події, явища і постаті, які сприяють консолідації Українського народу.

Співпраця органів публічної влади та громадськості у сфері національної пам'яті вибудовується через консультативно-дорадчі органи, громадські слухання, публічні консультації, електронні петиції, звернення громадян тощо. Зокрема, системну участь інститутів громадянського суспільства в управлінських процесах у сфері національної пам'яті забезпечують колегії, координаційні ради, експертні ради, експертні комісії тощо, які діють при центральних і місцевих органах виконавчої влади та виконавчих органах місцевих рад.

При Українському інституті національної пам'яті (УІНП) як головному центральному органі виконавчої влади, що забезпечує реалізацію політики національної пам'яті у державі, діє Колегія, до складу якої входять представники громадських організацій «Центр громадянських свобод», «Український осередок міжнародного ПЕН-клубу» та «Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва» [2]. Колегія здійснює розгляд питань не лише з основної діяльності Інституту, а й щодо відзначення державними нагородами учасників боротьби за незалежність, суверенітет і територіальну цілісність України, а також осіб, які зробили вагомий внесок у відновлення і збереження національної пам'яті Українського народу.

Окрім того, представники громадськості входять до складу Національної комісії з реабілітації при УІНП, яка приймає рішення щодо репресованих комуністичним тоталітарним режимом осіб (1/3 її складу становлять провідні громадські організації, що діють у сфері національної пам'яті: Центр досліджень визвольного руху, Київське товариство політв'язнів та репресованих, Одеський меморіал [1]), а також до регіональних комісій з реабілітації при обласних державних адміністраціях, які здійснюють попередній розгляд цих питань.

При Міністерстві культури та стратегічних комунікацій України (МКСК), у підпорядкуванні якого перебуває УІНП, від червня 2022 р. діє Експертна рада з питань подолання наслідків русифікації та тоталітаризму, до складу якої входять представники громадських організацій «Центр досліджень політичних цінностей» та «Центр міської історії Центрально-Східної Європи» [3]. Експертна рада надає рекомендації та пропозиції щодо очищення публічного простору від російських імперських і радянських комуністичних символів у монументальних пам'ятках і об'єктах топонімів, а також визначає шляхи та механізми подолання колоніального минулого.

При Кабінеті Міністрів України від квітня 2023 р. функціонує Координаційна рада з питань утвердження української національної та громадянської ідентичності, діяльність якої поширюється і на сферу національної пам'яті. Такі ж ради за участі представників громадськості були створені впродовж 2023-2024 рр. при місцевих органах виконавчої влади та органах місцевого самоврядування.

Також співпраця органів публічної влади та громадськості у сфері національної пам'яті здійснюється шляхом винесення на громадське обговорення проєктів нормативно-правових актів та інших документів, проведення експертних зустрічей, круглих столів тощо. Так, у 2024 р. УІНП виносив на громадське обговорення законопроект «Про засади державної політики національної пам'яті Українського народу». В 2022 р. у відповідь на потужний суспільний запит у зв'язку з початком повномасштабної війни, Міністерство культури та інформаційної політики України спільно з УІНП провели за активної участі громадськості, експертів та науковців круглі столи на тему «Дерусифікація, декомунізація та деколонізація у публічному просторі», де було обговорено питання про позбавлення українського публічного простору символів російської імперської політики. У 2024 р. УІНП ініціював обговорення на круглих столах питань меморіалізації сучасної російсько-української війни.

На місцевому рівні у сфері національної пам'яті органи публічної влади проводять громадські слухання. Цей інструмент розглядається як один із найдієвіших, адже він передбачає безпосередню участь громадян та прямий діалог місцевої влади і громади. Останнім часом на громадські слухання найчастіше виносяться питання **очищення публічного простору територіальних громад від російської імперської та радянської комуністичної символіки.**

Також наразі у сфері національної пам'яті активно застосовується електронні петиції до Верховної Ради України, Президента України, Кабінету Міністрів України, до органів місцевого самоврядування. Серед електронних петицій, що стосуються національної пам'яті, **переважають питання щодо політики деколонізації.** Також після лютого 2022 р. збільшилася кількість електронних петицій, що стосуються вшанування й увічнення пам'яті учасників російсько-української війни. Вони сприяють формуванню національної пам'яті Українського народу про війну та окресленню ціннісних орієнтирів і парадигм щодо пам'яті про її учасників.

Очевидно, що задіяні у сфері національної пам'яті інструменти співпраці органів публічної влади та громадськості забезпечують партнерство держави і суспільства. Здебільшого **вони застосовуються на всіх управлінських рівнях, хоча деякі з них є більш дієвими на державному рівні, а окремі – присутні лише на місцевому рівні.** Однак говорити про високу ефективність цих інструментів, на жаль, на сьогодні не можемо, хоча динаміка останніх років у їх застосуванні свідчить про позитивні зрушення та перспективу.

В подальшому для налагодження державно-громадського партнерства у публічному управлінні сферою національної пам'яті, збільшення у ньому частки громадської участі, зростання громадської ініціативи та посилення громадського контролю необхідно впроваджувати нові інструменти демократичного врядування (наприклад, громадську раду при УІНП та координаційні ради з питань формування національної пам'яті Українського народу при органах публічної влади на місцевому рівні) та проводити інформаційну і роз'яснювальну роботу серед усіх суб'єктів публічної політики національної пам'яті.

Також необхідно враховувати одну із характерних особливостей сфери національної пам'яті – контраверсійність. Досягти зниження рівня конраверсійності можливо через застосування в публіч-

ному управлінні сферою національної пам'яті таких інструментів демократичного врядування, які забезпечують виявлення суспільної думки та налагодження діалогу влади і громадськості (опитування та голосування через онлайн-застосунки, громадські слухання, електронні петиції тощо).

Важливим також елементом співпраці органів публічної влади та громадськості є дотримання усіма учасниками управлінського процесу принципів відкритості та прозорості. Органи публічної влади та інститути громадянського суспільства обов'язково мають інформувати та звітувати про свою діяльність і таким чином забезпечувати можливість громадян відстежувати та контролювати їхню участь у публічному управлінні сферою національної пам'яті.

Список використаної літератури

1. Національна комісія з реабілітації. *Український інститут національної пам'яті*. URL: <https://uinp.gov.ua/dekomunizaciya-ta-reabilitaciya/reabilitaciya/sklad-komisiy> (дата звернення: 10.06.2025).

2. Персональний склад колегії Українського інституту національної пам'яті затверджено наказом Українського інституту національної пам'яті від 03 жовтня 2023 року № 65-адм. *Український інститут національної пам'яті*. URL: <https://uinp.gov.ua/pro-institut/kolegiya/sklad> (дата звернення: 10.06.2025).

3. Про внесення змін до наказу Міністерства культури та інформаційної політики України від 17.06.2022 № 206: Наказ Міністерства культури та інформаційної політики України від 13 червня 2022 р. № 245. *Міністерство культури та інформаційної політики України*. URL: https://mcip.gov.ua/wp-content/uploads/2023/08/sklad_zminy_merged.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

4. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 7 вересня 2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 10.06.2025).

5. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні: шлях протягом 30-ти років та ключові аспекти 2021 року: аналітична доповідь / Ю.А. Тищенко та ін. Київ : Національний інститут стратегічних досліджень, 2021. 112 с.

Анастасія ГАЛАДЖІЙ,

студентка 1-го курсу ОС «Магістр» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування»
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

Anastasia GALADZHIY,

1st year student of the Master's programme in Public Management and Administration, Educational and
Research Institute of Public Management and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Олег ЗУБЧИК**, доктор наук з державного управління, доцент, професор
кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

АНАЛІЗ ВІДПОВІДНОСТІ ЄВРОПЕЙСЬКИМ СТАНДАРТАМ ІНФОРМАЦІЙНО- АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

ANALYSIS OF COMPLIANCE WITH EUROPEAN STANDARDS FOR INFORMATION AND ANALYTICAL SUPPORT OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

European integration as a strategic vector for Ukraine's development poses new requirements for reforming the public administration system in the context of introducing digital technologies into the activities of public authorities. In the context of war and European integration, reforming the public administration system requires flexibility, an innovative approach and the ability to respond quickly to changes that are crucial for ensuring security, stability and progress towards the implementation of the conceptual foundations of the strategy for the formation and implementation of state policy in the field of Ukraine's European integration.

The study examines the key factors for the implementation of European standards based on the principles of the rule of law, accountability, efficiency and effectiveness, and provides information and analytical support that contributes to effective decision-making and the modernisation of the national public administration system.

Keywords: Information and analytical support, European standards, public administration systems.

Інформаційно-аналітичне забезпечення висуває нові вимоги до реформування системи публічного управління в контексті запровадження цифрових технологій у діяльність органів публічної влади. В умовах війни та євроінтеграції реформування системи публічного управління потребує гнучкості, інноваційного підходу та здатності оперативно реагувати на зміни, що є вирішальними для забезпечення безпеки, стабільності та поступу на шляху до реалізації концептуальних засад стратегії формування та реалізації державної політики у сфері європейської інтеграції України.

В своєму дослідженні ми розглядаємо ключові чинники реалізації європейських стандартів, що базуються на принципах верховенства права, підзвітності, ефективності та результативності, виступає інформаційно-аналітичне забезпечення, яке сприяє прийняттю ефективних рішень та модернізації національної системи публічного управління. Тому інформаційно-аналітичне забезпечення представлене певною «сукупністю технологій, методів збору та обробки інформації, що характеризує об'єкт управлінського впливу (соціальні, політичні, економічні та інші процеси), специфічних прийомів їхньої діагностики, аналізу та синтезу, а також оцінки наслідків прийняття різних варіантів політичних рішень» [1, с. 5].

Актуальність дослідження цього питання зумовлена потребою вдосконалення та уніфікації процесів отримання, прийняття, використання, передачі, зберігання інформації необхідної для налагодження інформаційних правовідносин між державними службовцями і посадовими особами місцевого самоврядування та громадськістю. Важливим чинником вивчення питання є механізми оптимізації інформаційно-аналітичного забезпечення адаптації української системи публічного управління до європейських стандартів. Позитивний досвід країн Європейського Союзу та специфічних умов євроінтеграції України в умовах воєнного стану та повномасштабного вторгнення зумовлює більш детально зупинитися на цих питаннях.

Ключовим чинником на шляху до повноправного включення України до ЄС виступає відповідність Копенгагенським критеріям, зокрема: політичним (стабільні інституції, які гарантують демократію, верховенство права, права людини та повагу до і захист прав меншин); економічним (функціонує ринкова економіка та здатність впоратись із конкуренцією та ринковими силами в ЄС); нормативним (приведення національного законодавства у відповідність до актуального права ЄС); інституційно-адміністративним (здатність забезпечувати ефективне виконання та застосування права ЄС у дотриманні цілей політичного, економічного та грошового союзу [2]. Доцільно зазначити, що важливим етапом інтеграції є не лише згода громадян України на вступ до ЄС, а й підтримка сусідніх держав, які вже отримали членство в ЄС: Польщі, Словаччини, Угорщини, Румунії, а також Молдови як країни-кандидатки на членство в ЄС [Так само].

Пріоритетною складовою інтеграції виступає інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності органів публічної влади, що дозволяє адаптувати управлінські процеси до норм та стандартів ЄС, забезпечуючи відкритість та результативність прийнятих рішень, а також тісний взаємозв'язок з громадськістю. Особливості впливу інформаційно-аналітичного забезпечення на реформування системи публічного управління представлені в програмах дослідженнях ЄС, зокрема: SIGMA (Support for Improvement in Governance and Management) є спільною ініціативою з 1992 року Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD / OECD) і Європейського Союзу, спрямованою на вдосконалення публічного управління. На підтримку соціально-економічного розвитку шляхом посилення спроможності державного сектору, зміцнення горизонтального управління та вдосконалення підходів до розробки та реалізації реформи публічного управління, зокрема і шляхом належного визначення пріоритетів, послідовності та бюджетування.

Системні реформи публічного управління неможливі без інтеграції міжнародного досвіду, що адаптує практику ЄС для країн-партнерів (SIGMA), участі громадян у процесах державотворення (OGP), механізмів підзвітності (IRM або публічні звіти). Об'єднання технічної підтримки (SIGMA) та політичного діалогу (OGP) створює передумови для функціонування двовимірної моделі публічного управління, здатної трансформуватися в більший прозорий, ефективний та орієнтований на потреби громадян механізм.

Ключовими засадами реалізації європейських стандартів щодо інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності органів публічної влади є: використання великих даних (Big Data) та штучного інтелекту (ШІ) для аналізу управлінських процесів; забезпечення цифрової трансформації публічного управління шляхом впровадження інтегрованих інформаційних платформ, використання концепції Smart Governance, що передбачає застосування розумних алгоритмів для оптимізації управлінських процесів, впровадження принципів Open Government Data. Вони забезпечують відкритий доступ до державних даних та підвищують прозорості діяльності органів влади [4] і свідчить про доцільність інтеграції інноваційних технологій в публічне управління, здійснюють найбільшу підтримку повноправного членства України в ЄС.

Список використаної літератури

1. Адамовський В.І. Міжнародний досвід організації інформаційно-аналітичної діяльності: тенденції нормативно правової співпраці України та зарубіжних країн/ В. І. Адамовський, А. В. Семенюк-Приба- тень / Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Право / голов. ред. Ю. М. Бисага – Ужгород: Видавничий дім «Гельветика», 2023. Т. 3. Вип. 75. С. 129–136. с. 135–136. URL: <https://dSPACE.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/52452>
2. Александров О.В. Особливості інформаційно-аналітичної діяльності в країнах ЄС // Ефективність державного управління. 2016. Вип. 4. С. 191–197. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efdu_2016_4_23.
3. Аналітичне дослідження з наданням висновків та рекомендацій органам державної влади, спрямоване на вдосконалення процедур прийняття рішень у сфері формування державної політики у законодавчій та виконавчій владі. URL: <https://surl.li/omqriz>
4. Коваль Ю. Особливості інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття рішень в органах державної влади. Public Administration and Law Review. 2024. (3(19), 4–16. URL: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2024-3-4-16>

Вікторія ГАЛІЦИНА,

студентка 1-го курсу ОС «Магістр» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Victoria GALIZINA,

first-year master's student, specialty D4 "Public administration and governance", Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

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

ІНТЕРПРЕТАЦІЯ ПОНЯТТЯ «РЕПУТАЦІЯ» У ВІТЧИЗНЯНИХ ТА ЗАРУБІЖНИХ ДОСЛІДЖЕННЯХ

INTERPRETATION OF THE CONCEPT OF 'REPUTATION' IN DOMESTIC AND FOREIGN RESEARCH

In this paper, we will analyse the main studies by domestic and foreign scholars on the definition of the concepts of 'reputation' and 'reputation management'. We will determine the role of reputation in shaping the image of public authorities through the application of various scientific approaches. After all, in Ukraine, authority, prestige, image, public trust in government bodies, and other reputational components of management activities are important factors in the activities of government bodies and their influence on the formation and preservation of reputation by democratic countries around the world. We will analyse the role of domestic scientists in the development of reputation management and the image of government bodies from economic, sociological, psychological, and philosophical approaches.

Keywords: reputation, scientific approaches, authority, image of government bodies.

Теоретичні та практичні засади репутації та іміджу органів влади широко висвітлені у працях Т.Е. Василевської, Н.Т. Гончарук, В.М. Князева, С.В. Колоска, І.І. Колосовської, А.В. Ліпенцева, М.М. Логунової, Н.Р. Нижник, О.Ю. Оболенського, В.М. Олуйка, Л.А. Пашко, Ю.Г. Падафет, М.І. Пірен, Г.Г. Почепцова, В.А. Ребкала, Є.В. Ромата, М.І. Рудакевич, С.М. Серьогіна, В.М. Сороко, Т.В. Федорів та інших українських науковців.

Позитивна репутація підвищує соціальний статус людини чи організації, викликає довіру до його/її дій чи рішень, знижує ризик розчарування у випадку невдалих дій, допомагає залучити професійних і компетентних працівників, підвищити ефективність дискусій з опонентами, збільшити результативність впливу на глядачів чи слухачів ЗМІ.

Якщо вжити термін впливового британського дослідника К. Дженазі, справжня «репутаційна революція» відбулась у світовій науці 20 років тому. Одним з негативних наслідків цього стало те, що було розмито кордони між поняттями «формування репутації», «управління репутацією» та просто «зв'язками з громадськістю» [1].

Оскільки репутація – складніше явище пропонуємо описувати її як «відповідність декларованим цінностям», «увага до думки клієнта», «докорінна зміна ставлення у всіх співробітників організації» і «комунікативне мислення» [3, 31 с.].

Оскільки явище репутації окремо вивчали в економічних дисциплінах, соціології, психології, управлінні людськими ресурсами тощо, вони фрагментарні, саме тому міждисциплінарний підхід був розглянутий Тетяною Федорів у її наукових роботах [2].

Розглянемо види репутації з погляду багатогалузевого дослідження та застосування: за *економічною теорією*, репутація – це характерний штрих або сигнал, який пояснює поведінку будьякої організації [Shapiro, 1983; Wilson, 1985; Weight and Camerer, 1988].

Репутація функціональна: вона може генерувати сприйняття працівників, споживачів, партнерів, конкурентів, громадськості і служить індикатором довіри до організації. Згідно зі стратегічним підходом, репутація є як активом, так і бар'єром для ухвалення ризикових рішень [Caves and Porter, 1977; Fombrun and Shanley, 1990; Rindova and Fombrun, 1997].

Репутація може виступати зовнішнім контролем для всіх рішень, що ухвалюються в організації. Однак рішення, які можуть зашкодити репутації, в організаціях, де вона усталена, ухвалюються менш охоче або зовсім не ухвалюються. Також важливою перевагою репутації є те, що вона інерційна.

Різноманітні прикладні та емпіричні дослідження показали, що поява негативної інформації спричиняє дії організації, яка має гарну репутацію, вона чинить опір її сприйняттю [Wartick, 1992].

Тетяна Федорів наводить приклад: у недержавних організаціях таким брендом досить часто служить продукт/послуга, у **державних** — перша особа. Ми розділяємо її погляди і вважаємо, що ефективним інструментом виступає «парасольковий брендинг», коли усі процеси в організації підпорядковані створенню цінності корпоративного бренду» [Maathuis and Van Riel, 1996]. Дослідники *організаційного підходу* визначили, що репутація є змістоутворювальним чинником для працівників організації [Meyer, 1982; Miles and Cameron, 1982; Albert and Whetten, 1985; Barney, 1986; Dutton and Penner, 1992].

При тому, що теоретики *соціології* організацій визначають, що репутація організації втілює її престиж і описує її місце у соціальній системі або серед інших організацій [DiMaggio and Powell, 1983; Shapiro, 1987]. Саме *соціологічний підхід* є дуже цінним для вивчення публічного управління, виступає індикатором легітимності організації — тобто відповідності нормам діяльності і очікуванням зацікавлених сторін в інституційному полі.

Співвідношення між «легітимністю» і «репутацією» за М. Вебером тлумачить як «легітимність — це функціональна вимога дотримуватись відповідних стандартів, прийнятих для відповідного типу організації, а репутація — це тривале і стійке позитивне вирізнення серед інших подібних організацій». Тобто, стандарти, прийнятні у значенні «ранжирування а «легітимність» — у розумінні значимості для індивідів, якій вони підпорядковуються як раціонально визнаній цінності [1].

Згідно з репутаційним підходом, профіль ідеальної організації базується на формулюванні соціально бажаних цілей та ідеальному рівні продуктивності щодо їх досягнення у кожному окремому типі організації [2]. Дослідники американського Інституту репутації визначають *три ключових рівні формування репутації*:

- *репутаційний капітал* (економічний актив);
- *репрезентація* (імідж);
- *судження*, (оцінка, власне, репутація).

Значне місце у дослідженнях репутації посідають праці, які тлумачать поняття стейкхолдерів (зацікавлених сторін) та їхній вплив на формування репутації, які сходяться на тому, що організації чи окремі особи мають кілька репутацій в окремих групах стейкхолдерів. Тому репутацію слід вважати певною «усередненою» величиною [8; 9; 10].

Фактично слід говорити про «індивідуальну репутацію» та «мета репутацію» — тобто синтез думок, сприйняття і ставлення до організації певних груп стейкхолдерів [Post and Griffin, 1997]. Схема на рис. 1 свідчить про важливий емоційний заклик, де вона для споживачів — якість послуг, а для інвесторів — це не лише якість послуг, а й лідерство і перспектива, для працівників — ще й фінансова стабільність, соціальна відповідальність, для партнерів — додається до фінансової стабільності ще й якість спільної роботи, то для громадськості — це виливається у загальний критерій соціальної відповідальності.

Використання єдиної методики вимірювання репутації серед усіх груп стейкхолдерів дає змогу визначити репутаційні розриви (reputation gaps), які яскраво виписані в роботах зарубіжних учених А. Голін (Golin), Стіглер (Stigler), Дж. Дорлі і Г.Ф.Гарсія (Doorley and Garcia) та ін. [Stigler, 1962; Madhok, 1995; Golin, 2003].

Організаційний та психологічний підходи до дослідження поняття «репутація» передбачають емпіричні дослідження, різноманітні рівні аналізу. Індивідуальне сприйняття репутації стейкхолдерами формує різні враження від тієї самої організації і, на відміну від іміджу, це явище є менш монолітним [10]. Тому чимало праць останніх кількох десятиліть присвячені репутаційному менеджменту: Ч. Фомбрана, Е. Гріффіна, К. Дженазі, Г. Доулінга, Р. Брента, С. Ангольт; М. Браун, Х. Різенбек, інші експерти Центру МакКензі тощо.

Тож репутаційний менеджмент — це систематичне цілеспрямоване управління, обов'язкове при прийнятті рішень, який допомагає вести діалог та працювати зі стейкхолдерами на засадах партнерства; визначає довіру до організації, особливо в кризових комунікаціях.

Список використаної літератури

1. Вебер Макс. Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика / Пер. з нім. Олександр Пого-рілий. К : Основи, 1998. 534 с.
2. Федорів Т. Інтерпретація поняття репутація у зарубіжних суспільствознавчих дослідженнях. *Економіка та держава*. 2012. № 7. С. 92-95.
3. Федорів Т. Довіра як методологічна основа формування репутації органів державної вла-ди. *Економіка та держава*. 2013. № 2. С. 127-130. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2013_2_35
4. Smaiziene Ingrida, Jucevicius Robertas. Corporate reputation: Multidisciplinary Richness and Search for a Relevant Definition. *Inzinerine Ekonomika*. 2009. Nr. 2. P. 91—100.
5. Fombrun C., Van Riel C. The Reputation Landscape. *Corporate Reputation Review*. Vol.1, Num.1 and 2. P. 5—13.
6. Whetten D.A., Mackey A. A Social Actor Conception of Organizational Identity and Its Implications for the Study of Organizational Reputation. URL : [www.reputationinstitute.com/press/ Whetten_2002.pdf](http://www.reputationinstitute.com/press/Whetten_2002.pdf).
7. King B.G., Whetten D.A. Rethinking the Relationship Between Reputation and Legitimacy: A Social Actor Conceptualization. URL : sociology.byu.edu/.../king%20and%20whet%20ten%20_%20CRR%20final.pdf
8. Helm S. Common Grounds in the Perception of Corporate Reputation? A Comparison of Three Stakehol% ders Groups. URL : www.reputationinstitute.com/members/nyc06/Helm.pdf
9. Schreiber Elliot S. Essential Knowledge Reputation. URL : [http://www.lebow.drexel.edu/PDF/Docs/CCRM/ EssentialKnowledge.pdf](http://www.lebow.drexel.edu/PDF/Docs/CCRM/EssentialKnowledge.pdf).
10. Cahill M. Change Management Toolkit – Gover% nment Reputation URL : [http:// www.sprint.gov.uk/index.php?option=com_%20docman&task=doc...](http://www.sprint.gov.uk/index.php?option=com_%20docman&task=doc...)

Кирило ГЛАДКОВ,

аспірант Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Kyrylo HLADKOV,

postgraduate student, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0000-0002-7677-1966>

Науковий керівник: **Євгеній БОРОДІН**, доктор історичних наук, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОГО ДІАЛОГУ МІЖ ОРГАНАМИ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКІСТЮ

INSTRUMENTS FOR ENSURING OPEN DIALOGUE BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE COMMUNITY

The work highlights the issues of ensuring an open dialogue between public authorities and the community as a necessary component of the modern public administration process. At the same time, it is determined that ensuring an open dialogue between public authorities and the community is the basis for such aspects as transparency and accountability of public authorities, civil servants and/or officials to citizens. Particular attention is paid to such aspects as the digitalization of communication instruments and the influence of the media on the formation of public opinion. Taking into account the current state of development of civil society in Ukraine, the study proposes such communication instruments as public hearings and public consultations, formation of advisory bodies under public authorities, use of digital technologies, in particular messengers, AI-bots, and creation of open analytical dashboards aimed at providing feedback, real participation of citizens in the process of public decision-making, and creation of conditions for supervision (control) over the activities of public authorities. An effective dialogue between the society and public authorities is the basis for a client-oriented model in public administration, which provides for comprehensive coverage of the interests of the public in accordance with their requests and current needs.

Keywords: public administration, open dialogue, communication, public authorities, community.

Розвиток публічного управління в Україні, безумовно, слід розглядати через призму формування та підтримки стійких комунікаційних зв'язків між різними органами державної влади та органами місцевого самоврядування, а також між органами публічної влади та громадськістю. Беручи до уваги сучасний конституційний лад, саме народ є носієм суверенітету та єдиним джерелом влади в Україні, що реалізується як безпосередньо, так і через систему органів публічної влади [2]. Поряд з цим, в умовах реформування місцевого самоврядування, державою гарантовано право територіальної громади на самостійне та/або під відповідальність органів місцевого самоврядування вирішення питань місцевого значення [3]. Враховуючи зазначене, забезпечення відкритого діалогу між органами публічної влади та громадськістю є основою для прозорості та підзвітності органів публічної влади, державних службовців та/або посадових осіб перед громадянами. До того ж, поточні виклики, що пов'язані із діджиталізацією різних сфер суспільної діяльності та розвитком медіа, вимагають від органів публічної влади своєчасного реагування на ті чи інші події. Тому актуальним постає питання щодо дослідження та виокремлення інструментів відкритого діалогу, що забезпечують прозорість діяльності органів публічної влади, а також їх підзвітність перед громадськістю.

Доволі часто у медіа можна зустріти різну інформацію стосовно діяльності органів публічної влади та/або окремих посадових осіб, що так чи інакше викликає певний резонанс серед громадськості. Зокрема, поширеними питаннями, що привертають увагу громадськості, є: будівництво та ремонт інфраструктурних об'єктів; доцільність фінансування деяких заходів та реалізації проєктів в умовах правового режиму воєнного стану; національна безпека та протидія злочинності, правосуддя; дії на подолання кризових явищ на наслідків воєнних (бойових) дій; прозорість здійснення публічних закупівель; організаційно-кадрові питання органів публічної влади (призначення та звільнення з керівних посад, оплата праці, структура та повноваження); екологічна ситуація тощо.

Відповідно, у випадках надання органами публічної влади та/або окремими посадовими особами неповної, несвоєчасної та суперечливої (дискусійної) офіційної інформації, зокрема стосовно вищезазначених питань, зростає ризик виникнення недовіри зі сторони громадськості, поширення дезінформації, а також потенційної загрози для здійснення цілеспрямованих маніпуляцій громадською думкою сумнівними медіа та інфлюенсерами («жовта преса»). У таких умовах посилюється вимога щодо створення умов для ведення постійного відкритого діалогу з громадськістю, що базується на оперативності, прозорості, достовірності та доступності інформації для суспільства.

У сучасному науковому дискурсі класифікація інструментів комунікаційної діяльності органів публічної влади здійснюється за декількома критеріями, зокрема: за способом взаємодії виокремлюють пряму, опосередковану та змішану комунікацію; за масштабом взаємодії – міжособистісну, групову та масову комунікацію [1, 5]. У контексті дослідження можливих інструментів забезпечення відкритого діалогу між органами публічної влади та громадськістю слід зосередити увагу на таких, що мають функціональне призначення, а саме забезпечують належний зворотний зв'язок, реальну участь громадян у процесі прийняття публічно-управлінських рішень, а також здійснення всебічного нагляду (контролю) за діяльністю органів публічної влади. З-поміж таких інструментів слід виділити наступні.

Проведення громадських слухань та публічних консультацій, що надають безпосередню можливість усім зацікавленим представникам громадськості взяти участь у обговоренні та вирішенні питань місцевого значення, врахувати власну позицію та думку стосовно вирішення того чи іншого питання або наявної проблеми. Наразі в Україні цей інструмент використовується опосередковано та вимагає більш системного підходу для його використання органами публічної влади.

Формування дорадчих органів при органах державної влади та органах місцевого самоврядування, що дозволяє забезпечити не тільки відкритий діалог, але й конструктивну співпрацю органів публічної влади та інститутів громадянського суспільства щодо врахування їх пропозицій та експертної візії щодо розвитку окремих соціально-економічних сфер, а також залучення широкого кола суб'єктів до вирішення поточних проблем.

Використання цифрових технологій, зокрема месенджерів, AI-ботів для комунікації та оперативного реагування на звернення та запити громадян, що в умовах діджиталізації є невід'ємним інструментом забезпечення постійного відкритого діалогу органів публічної влади з громадськістю та елементом зворотного зв'язку щодо тих чи інших публічно-управлінських рішень. До того ж застосування відповідного інструменту дозволяє оптимізувати використання наявного адміністративного ресурсу для опрацювання звернень громадян, та більш уніфіковано підійти до вирішення суті звернень.

Створення відкритих аналітичних дашбордів з ключовими показниками діяльності органів публічної влади, територіальних громад або окремих сфер публічного управління, що забезпечує можливість громадськості отримати офіційну та верифіковану інформацію щодо результатів роботи, досягнень, інших якісних та кількісних індикаторів, а також оцінити ефективність публічно-управлінських рішень. Відповідний інструмент забезпечує не лише підзвітність та прозорість процесу публічного управління, але й створює підґрунтя для здійснення незалежного громадського моніторингу діяльності органів публічної влади.

Отже, забезпечення відкритого діалогу між органами публічної влади та громадськістю є невід'ємною складовою сучасного процесу публічного управління, а такі суміжні комунікаційні аспекти як відкритість та підзвітність органів публічного управління відповідають загальним європейським принципам демократичного врядування. З-поміж найбільш доцільних до сучасних умов, слід виокремити такі комунікаційні інструменти як проведення громадських слухань та публічних консультацій, формування дорадчих органів при органах публічної влади, використання цифрових технологій, зокрема месенджерів, AI-ботів та створення відкритих аналітичних дашбордів. Використання та поширення зазначених інструментів дозволить не лише своєчасно поінформувати громадськість щодо різних аспектів діяльності органів публічної влади, але й забезпечити стійкий та дієвий зворотний зв'язок, що нівелює загрозу поширення дезінформації та недоброчесних маніпулятивних дій. Подальший розвиток відкритого діалогу між органами публічної влади та громадськістю передбачає популяризацію культури громадянської участі серед суспільства, а також посилення роботи щодо формування конструктивних та довірливих зв'язків органів публічної влади з громадськістю. Дієвий діалог між громадськістю та органами публічної влади є основою для клієнт-орієнтованої моделі в публічному управлінні, що передбачає всебічне охоплення інтересів представників громадськості у відповідності до їх запитів та сучасних потреб.

Список використаної літератури

1. Антонова Л., Антонов А., Івашова Л. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективного врядування в Україні на державному та регіональному рівнях. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2023. № 1 (36). С. 10-17. URL: <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.2> (дата звернення: 24.06.2025).
2. Конституція України : від 28.06.1996 № 254к/96-ВР : станом на 01.01.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення: 24.06.2025).
3. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 № 280/97-ВР : станом на 05.03.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення: 24.06.2025).
4. Про Національну стратегію сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки : Указ Президента України від 27.09.2021 № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#Text> (дата звернення: 24.06.2025).
5. Сивак Т., Сердюк О., Табацький М. Інформаційно-комунікаційні інструменти забезпечення ефективної комунікаційної діяльності в публічному управлінні в Україні. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. Т. 1, № 3 (3). С. 406-416. URL: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3\(3\)-406-416](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-3(3)-406-416) (дата звернення: 24.06.2025).

Ганна ГЛУЩЕНКО,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Hanna HLUSHCHENKO,

Postgraduate Student, Department of Public Management and Administration, Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

<https://orcid.org/0009-0005-9798-3844>

Науковий керівник: **Зоряна ГБУР**, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі

РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСУВАННЯ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

HEALTH CARE FINANCING REFORM IN UKRAINE: CHALLENGES AND STRATEGIC DEVELOPMENT PROSPECTS

The article is devoted to the study of the functioning of the healthcare financing system in Ukraine in the context of medical reform. The aspects of reorganization of medical institutions into municipal non-profit enterprises, features of their management and control are considered. The role of supervisory boards, monitoring boards and their impact on the efficiency of medical institutions is analyzed. The current model of financing medical services in Ukraine is studied, which is based on the number of signed declarations with patients for primary care and the number of services provided for specialized care. The problems of the existing system are identified, particularly the excessive dependence on the «popularity» of the doctor and the underestimation of the role of nursing staff. Ways to improve the system through the implementation of comprehensive medical examinations of the population and the creation of medical passports of citizens are proposed. The necessity of optimizing medical care with an emphasis on prevention and early detection of diseases is substantiated. The research results can be used to improve financing and management mechanisms in Ukraine's healthcare system.

Keywords: medical reform, municipal non-profit enterprises, supervisory board, medical services, economic activity.

Вступ

Україна, як держава, переживає стадії реформування, змін та переходу на нові системи управління у багатьох галузях економіки. Охорона здоров'я є ключовою для визначення рівня благополуччя держави, від якої залежить найважливіший ресурс – люди.

Модернізація систем охорони здоров'я в різних країнах формується під впливом наступних умов [2,4,5,9]:

- уніфікації стандартів у галузі надання медичних послуг на міжнародному рівні;
- розвиток ринкових відносин у відношеннях між суб'єктами системи охорони здоров'я;
- вирішення специфічних національних проблем з урегулювання видатків на медичне обслуговування населення.

Пріоритетом будь-якої країни є забезпечення такої системи фінансування галузі охорона здоров'я, яка врахує ментальні та культурні особливості держави, а також фінансові спроможності її бюджету.

Реорганізація медичних закладів у комунальні некомерційні підприємства

Одним із аспектів медичної реформи є реорганізація медичних закладів (державних, комунальних) у комунальні некомерційні підприємства. Комунальні некомерційні підприємства мають господарську та фінансову автономію, можуть самостійно приймати рішення щодо управління, підвищувати економічну ефективність використання активів, покращувати та регулювати кадрову політику, встановлювати конкурентний рівень заробітної плати без прив'язки до тарифної сітки. [1, 2, 3]

Можливості у визначенні заробітної плати дозволяють стимулювати співробітників, заохочувати їх за якісну і сумлінну працю, а також установлювати справедливі зарплати залежно від особистого вкладу

кожного. Новоутворені підприємства можуть самостійно визначати свою структуру, виходячи з попереднього досвіду управління і поставлених завдань, ефективно розпоряджатися ресурсами.

Джерелами фінансування закладу, перетвореного у комунальне некомерційне підприємство, можуть бути як бюджетні кошти, так і кошти юридичних та фізичних осіб. [3]

Система управління та контролю

Управління комунальним підприємством здійснює засновник (рада територіальної громади села, селища, міста), яка є власником майна відповідного закладу охорони здоров'я.

Поточне керівництво (оперативне управління) комунальним некомерційним підприємством здійснює керівник підприємства. Контроль за діяльністю керівника підприємства покладається на наглядову раду підприємства (у разі її утворення), та на відповідні департаменти та директорати місцевих органів державної влади. Критерії, коли утворення наглядової ради комунального підприємства є обов'язковим, а також порядки утворення, організації діяльності та ліквідації наглядової ради та її комітетів, порядок призначення членів наглядової ради затверджуються рішенням Засновника.

Роль спостережних рад

З метою здійснення ефективного громадського контролю за діяльністю закладу охорони здоров'я та сприяння забезпечення прав членів територіальної громади на участь в ефективному управлінні об'єктами комунальної власності, а також дотримання прав та забезпечення безпеки пацієнтів, додержання вимог законодавства при здійсненні в медичному закладі медичного обслуговування населення, при лікарні, поліклініці може бути створена спостережна рада, яка є консультативно-дорадчим органом Засновника та дорадчим органом керівника закладу охорони здоров'я. [6]

Лікувальні установи, що надають медичну допомогу спеціалізованого і високоспеціалізованого рівня, з якими головними розпорядниками бюджетних коштів укладені договори про медичне обслуговування населення, спостережні ради утворюються обов'язково, якщо інше не передбачено законом. При інших закладах - за рішенням Засновника Підприємства.

Оптимізація медичного обслуговування

Для розвитку сучасної моделі організації охорони здоров'я характерно прагнення оптимізувати медичне обслуговування. В країнах з розвинутою системою охорони здоров'я робиться акцент на профілактику захворюваності та популяризацію здорового способу життя, ранню діагностику та максимальне зниження потреб лікування на серйозних стадіях захворювання). Це дає змогу знизити рівень захворюваності, важкості протікання хвороби, рівня інвалідизації, та видатків на лікування. [4]

В ефективній системі охорони здоров'я обов'язково впроваджують лікування захворювань на ранніх стадіях, що значно дешевше, ніж лікування захворювань середньої важкості або високого рівня важкості та хронічних. Така оптимізація надання медичної допомоги в країнах з розвинутою системою охорони здоров'я дозволяє досягти ситуації, коли 80% обсягу медичних послуг надається сімейними лікарями і лише 20% – вузькоспеціалізованими медичними працівниками. При цьому в країнах з розвинутою системою охорони здоров'я велику частину медичної допомоги надає середній медичний персонал.

Система фінансування в Україні

В Україні сьогодні система фінансування побудована наступним чином [5]:

- лікарі загальної практики (сімейні лікарі, терапевти, педіатри) отримують оплату відповідно до кількості підписаних декларацій з пацієнтами;
- спеціалізована та високоспеціалізована допомога оплачується відповідно до кількості наданих послуг, пролікованих випадків (в залежності від встановленого діагнозу).

Фінансування системи охорони здоров'я в Україні сьогодні майже повністю залежить від «популярності» лікаря, який надає послуги. Лікар консультує, робить призначення, вносить інформацію в Електронну систему охорони здоров'я (далі - ЕСОЗ) та відповідно забезпечує обсяг отриманого фінансування від НСЗУ.

Проблеми існуючої системи

Формально за надання усіх медичних послуг відповідає лікар. Згідно з українським законодавством, лікар надає усі види медичної допомоги, включаючи первинну, спеціалізовану та високоспеціалізовану. Тоді як на практиці медичний догляд, спостереження та маніпуляції, які є обов'язковою умовою будь-якої медичної послуги, надають медичні сестри і брати. Фактично, вони відповідають на потреби здоров'я людей у будь-яких умовах та впродовж усього життя. [7]

Більшість пацієнтів потребують не лише послуги з лікування, а і медичного догляду. Особливо актуально це стало в період війни [8]. Адже кількість населення, яке потребує якісної реабілітації, проведення медичних маніпуляцій, в т.ч. на дому, а також якісного медичного догляду невпинно зростає.

Шляхи удосконалення системи

Удосконалення роботи первинної ланки можливо в разі проведення комплексної диспансеризації населення, тобто його обстеження на предмет встановлення загального стану здоров'я кожного громадянина, виявлення латентних захворювань як у хронічній, так і у гострій формі, отримання базової інформації щодо супутніх для здоров'я чинників – образу життя, побутових особливостей, впливу оточення.

За результатами такої диспансеризації можна буде скласти своєрідний медичний паспорт кожної людини, що дозволить сімейним лікарям оперувати реальною базою. Слід на законодавчому рівні передбачити обов'язковість такого обстеження, що дозволить більш ефективно впровадити медичне страхування.

Висновки

Дослідження показує, що система фінансування охорони здоров'я в Україні перебуває в стадії активного реформування. Створення комунальних некомерційних підприємств надає медичним закладам більшу автономію та гнучкість в управлінні ресурсами. Однак існуюча модель фінансування має суттєві недоліки, зокрема надмірну залежність від активності лікарів та недооцінку ролі сестер медичних та братів медичних.

Для підвищення ефективності системи необхідно:

- впровадити комплексну диспансеризацію населення;
- створити систему медичних паспортів громадян;
- оптимізувати розподіл функцій між різними категоріями медичних працівників;
- посилити роль профілактики та раннього виявлення захворювань.

Список використаної літератури

1. Бюджетний кодекс України №2456-VI від 08.07.2010р. зі змінами та доповненнями. (2010). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
2. Закон України «Основи законодавства України про охорону здоров'я» №2801-XII від 19.11.1992 зі змінами та доповненнями. (1992). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12/ed20221027#Text>
3. Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» № 2168-VIII від 19.10.2017р. (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
4. Конвенція про медичну допомогу та допомоги у випадку хвороби N 130. (1969). https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/993_184#Text
5. Концепція реформи фінансування системи охорони здоров'я / схвалено Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 30.11. 2016 р. № 1013-р. (2016). <https://www.kmu.gov.ua/npas/249626689>
6. Наказ Міністерства охорони здоров'я України «Про затвердження Порядку надання первинної медичної допомоги». (2018). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0348-18#Text>
7. Положення про Національну службу здоров'я України, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2017 р. № 1101 «Про утворення Національної служби здоров'я України». (2017). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1101-2017-%D0%BF#Text>
8. Постанова КМУ «Деякі питання реалізації програми державних гарантій медичного обслуговування населення у 2025 році» від 24 грудня 2024 р. № 1503 <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1503-2024-%D0%BF#Text>
9. WHO Regional Office for Europe, & The World Bank. (2019). Ukraine: review of health financing reforms 2016–2019: WHO–World Bank joint report. WHO Regional Office for Europe. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/346328>

Наталія ГОЙ,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування факультету управління Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника
Nataliia HOI,

candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Management and Administration Faculty of Management Vasyl Stefanyk Precarpathian National University,
<http://orcid.org/0000-0001-7293-6527>

КОМУНІКАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

COMMUNICATIVE PROCESSES IN THE SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITY AS A TOOL FOR DEMOCRATIC GOVERNANCE

The communication policy of public administration bodies under modern conditions of uncertainty is not developed in a vacuum, but rather within the real context of the formation and development of the information society. Therefore, in order to understand the foundations of managerial design of communication policy, it is essential to analyze existing scholarly research on the interrelation and interdependence between the information society and political communication-specifically, the theories of the information society and the communicative theory of power.

The issue of information dissemination is of particular importance for public administration, one of whose key tasks is to build communication systems that ensure constructive dialogue between authorities and society in order to provide legitimacy and stability to the state system. The relevance of this research topic is explained by the growing significance of political and communicative dimensions in the activities of public sector institutions in the era of the post-industrial society, where citizens' demand for information and communication is increasing. These elements have become core values, strategic resources, and system-forming factors of socio-political reality.

Keywords: communications, public administration, democratic governance, communication policy.

Комунікаційна політика органів публічного управління в сучасних умовах невизначеності формується не у вакуумі, а в реальних умовах становлення та розвитку інформаційного суспільства. Саме тому для розуміння основ управлінського проектування комунікаційної політики необхідно проаналізувати існуючі наукові дослідження щодо аналізу взаємозв'язків та взаємозалежності інформаційного суспільства та політичної комунікації – а саме теорії інформаційного суспільства та комунікативної теорії влади. Питання поширення інформації має особливе значення для публічного управління, одне з основних завдань якого полягає у побудові систем комунікації, що забезпечують конструктивний діалог владних структур та суспільства з метою надання легітимності та стабільності державного устрою.

У сучасних умовах розвитку демократичного суспільства публічне управління все більше орієнтується на принципи відкритості, прозорості та підзвітності. Центральне місце в цьому процесі займають публічні комунікації, які забезпечують дієвий зворотний зв'язок між владою та громадянами. Від ефективності цих комунікацій залежить не лише імідж та легітимність влади, а й якість прийнятих управлінських рішень, ефективність реалізації державної політики, рівень громадської участі та соціальної згуртованості. Зміни у підходах до комунікаційного супроводу управлінської діяльності вимагають нових знань, навичок та інструментів, що поєднують управління, інформаційні технології, політологію, соціологію та журналістику [1].

Публічні комунікації в системі публічного управління характеризують процес організації й забезпечення комунікаційної взаємодії між органами влади, громадськістю та засобами масової інформації. Вони охоплюють як інформаційні потоки, так і механізми зворотного зв'язку, що дозволяють забезпечити участь громадян у прийнятті рішень, контроль за діяльністю інституцій та підтримання довіри до владних структур [2]. Основними характеристиками публічних комунікацій є:

- відкритість, прозорість, оперативність, інтерактивність та інформаційна неупередженість;
- орієнтація на інтереси громади та громадян, цілеспрямованість і стратегічність;

- багатоканальність та багатофункціональність (онлайн, офлайн, медіа, соціальні мережі).

Публічні комунікації є складовою публічної політики, яка передбачає активну участь громадян у прийнятті рішень, а також формування суспільного консенсусу навколо державних пріоритетів. Вони сприяють підвищенню ефективності управлінської діяльності шляхом врахування думки зацікавлених сторін, що мінімізує ризики конфліктів і посилює легітимність ухвалених рішень [3]. Крім того, важливою складовою є інституційна організація публічних комунікацій: створення комунікаційних підрозділів у органах влади, впровадження стандартів комунікаційної діяльності, підготовка профільних фахівців (спікерів, прес-секретарів, кризових комунікаторів). Ефективне впровадження публічних комунікацій передбачає системну роботу в трьох напрямках, а саме:

- інформаційна політика держави;
- стратегічні комунікації та управління репутацією;
- інституалізація діалогу з громадськістю [4].

Сучасний механізм управління у публічному секторі орієнтований не лише на досягнення результатів, але й на ефективну взаємодію з громадськістю, що забезпечується через публічні комунікації. В умовах цифрової трансформації дедалі більшого значення набувають інноваційні технології, які значно розширюють можливості публічних комунікацій, а саме:

- соціальні мережі: використання офіційних сторінок органів влади для оперативного інформування та діалогу з громадянами (Facebook, Instagram, Telegram тощо);
- електронна демократія: цифрові платформи та електронні звернення дозволяють громадянам впливати на порядок денний органів влади [4];
- прес-служби та брифінги: офіційна комунікація з медіа забезпечує прозорість діяльності державних органів та формує публічний імідж;
- громадські обговорення: форми безпосередньої участі громадськості в управлінських процесах (слухання, форуми, круглі столи);
- інтерактивні платформи: цифрові системи обговорення бюджету участі, карт громадських ініціатив, системи моніторингу якості послуг тощо [5].

В умовах цифровізації, воєнних викликів та посилення запитів суспільства на прозорість і ефективність державної влади, публічні комунікації мають стати не просто інструментом, а частиною інституційної культури публічного управління. Саме через них формуються суспільні очікування, реалізується контроль громадянського суспільства та підтримується соціальний діалог. Трансформація публічних комунікацій повинна передбачати впровадження інноваційних технологій, професіоналізацію комунікаторів та розширення можливостей громадянського впливу на політику.

Список використаної літератури

1. Ващенко К. Публічні комунікації у публічному управлінні: сучасний контекст. 2020. № 2. С. 37–45.
2. Гуменюк І. В. Публічні комунікації: європейський досвід та українська практика. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2019. 198 с.
3. Князева І. А. Участь громадськості у формуванні державної політики: сучасні механізми. К.: Центр адаптації держ. служби, 2018. 152 с.
4. Ковальчук Т. Публічне адміністрування: теорія і практика. Харків: ФОП Іванченко І. С., 2021. 86 с.
5. Офіційний сайт Міністерства цифрової трансформації України. URL : <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 15.06.2025).

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

Liliia HONIUKOVA,

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

<https://orcid.org/0000-0002-9474-5780>

Роксолана СТАДНИК,

директор департаменту інформації та взаємодії з громадськістю Секретаріату Кабінету Міністрів України

Roksolana STADNYK,

Director of the Department of Information and Public Relations of the Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

COMMUNICATIVE COMPETENCE OF CIVIL SERVANTS

The study analyses the definition of 'communicative competence' of civil servants and outlines the similarities and differences between this concept and the concept of 'communication competence'. The authors focus on the key competencies of civil servants that ensure effective communication between civil servants and citizens and colleagues in order to provide quality administrative services. The authors define the communicative (communication) competence of civil servants as a system of knowledge, skills and abilities that enable civil servants to communicate effectively with citizens and colleagues in order to provide high-quality administrative services. This is the effective application of social communication skills, the ability to understand and take into account the cultural and social characteristics of interlocutors, to adequately assess the existing situation and to take into account the general context of communication.

Існує певна плутанина між поняттями комунікаційна і комунікативна компетентність, що може бути предметом окремого дослідження. У наших тезах ми зосереджуємо фокус на самих компетенціях державних службовців.

На початку ХХ століття поняття “компетентність” входить у науковий та освітній вжиток. Однак в освітньому середовищі поняття “компетентність” і “компетенція” стали активно використовувати лише в 60-70-х роках ХХ століття у зв’язку з інтенсивним розвитком економіки та науково-технічним прогресом. Компетентісний підхід як інноваційний процес в освіті ХХІ століття відповідає прийнятій у більшості розвинених країн світу єдиній (порівняльній) концепції освітнього стандарту і прямо пов’язаний з переходом на систему компетенцій. Компетентісний підхід – головний дескриптор прийнятої в 2006 р. «Європейської кваліфікаційної рамки» («European qualifications framework lifelong learning») – в якості цільової підсистеми, поряд із знаннями та навичками, виділяє підсистему компетенцій (competence). Цільовою функцією реалізації даного підходу є формування потрібного профілю компетенцій державного службовця.

Мудрик А.Б. визначає професійну компетентність державних службовців як сукупність п’яти компонентів:

- емоційно-регулятивний, що визначає здібності державного службовця до саморегуляції, самоконтролю, передбачає володіння вміннями й навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції;
- поведінково-діяльнісний – представлений психологічними характеристиками, що віддзеркалюють спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис;
- комунікативний – система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування;
- соціально-психологічний – передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами як на рівні формальних, так і неформальних відносин; – спеціально-професійний – репрезентований такими характеристиками, як професійні знання, здібності, уміння, що пов’язані з фаховою спрямованістю особистості [1].

Посилення державної служби передбачає залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору призначення на посади державної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо [2]. Державні службовці покликані захищати права та свободи людини і громадянина на підставі наявних в них професійних умінь та навичок, які ґрунтуються на спеціальних знаннях в сфері державної служби, аналітичних здібностях, комунікативних здібностях, стратегічним системним мисленням та особистісними якостями (чесність, порядність тощо), що у сукупності є необхідними для прийняття та успішної реалізації управлінських рішень, формування та реалізації публічної політики. Пріоритетом розвитку компетентностей державного службовця можуть бути дослідження, що проводяться Всесвітнім економічним форумом. Згідно з даними звіту Всесвітнього економічного форуму, до топ-10 ключових компетенцій, які актуальні 2025 року та найближчі 3-5 років, входять:

Аналітичне мислення – здатність знаходити вирішення складних завдань на основі аналізу даних.

Гнучкість і стійкість – адаптація до швидких змін і ефективне реагування на виклики.

Лідерство та соціальний вплив – навички управління командою.

Креативне мислення – генерація нових ідей та рішень.

Мотивація та самоусвідомлення – вміння працювати з внутрішніми ресурсами.

Технологічна грамотність – розуміння сучасних технологій, включаючи базові навички роботи з ІІІ.

Емпатія та активне слухання – основа для ефективної комунікації.

Цікавість і здатність до навчання протягом життя – вміння швидко опановувати нові знання.

Управління талантами – створення умов для розвитку команд.

Орієнтація на сервіс та обслуговування клієнтів – здатність розуміти потреби клієнтів, забезпечувати високий рівень підтримки та створювати позитивний клієнтський досвід [3].

Для забезпечення ефективного лідерства та соціального впливу, для формування та розвитку команд, емоційного інтелекту та активного слухання необхідно розвивати потужні комунікаційні (комунікативні) компетентності. Розуміння комунікативної компетентності не обмежується навичками спілкування. Складові комунікаційної компетентності включають когнітивні знання, мовні та невербальні навички, соціальні норми, емоційний інтелект, а також практичні вміння ефективної взаємодії та мотивацію до спілкування. Ці компоненти дозволяють державному службовцю розуміти громадян, адекватно реагувати на їх потреби і вимоги, досягати комунікативних цілей та будувати ефективні стосунки з громадянами та колегами.

В умовах повномасштабної війни вкрай важливо забезпечити безперебійну роботу державного механізму. Ефективне функціонування держави забезпечує та підтримує оборону України та водночас дає змогу суспільству отримувати життєво важливі функції та послуги, реалізація яких забезпечується, зокрема, органами державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктами господарювання державного сектору економіки. У таких вкрай важких умовах головною задачею державної служби в Україні є збереження і розвиток високопрофесійних державних службовців, оскільки саме вони є носіями сенсів і цінностей демократичної державної служби. Саме вони, державні службовці, створюють потужну демократичну управлінську культуру, яку неможливо уявити без ефективної взаємодії з громадянами, що базується на комунікативній компетентності.

Список використаних літератури

1. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців: теоретикоемпіричний аналіз феномену. <http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/>
2. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки. Розпорядження КМУ від 21 липня 2021 р. № 831-р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>
3. ТОП-10 навичок, які будуть актуальні у 2025-2030 роках IT-Univer. <https://ituniver.com/blog/top-10-navichok-yaki-budut-aktualni-u-2025-2030-rokah>

Віталій ГОРДІЄНКО,

аспірант Державного університету «Житомирська політехніка»

Vitaliy HORDIENKO,

PhD student at Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr

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

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНИХ ПОСЛУГ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

SOCIAL SERVICES AT THE LEVEL OF TERRITORIAL COMMUNITIES: MANAGEMENT, COORDINATION, AND FUNDING ISSUES

The importance of interdepartmental coordination and cooperation between state authorities and local self-government bodies in ensuring the accessibility and quality of social services is considered, and the impact of legislative changes on this process is assessed.

The author points to the need for further modernisation of the social services system, in particular through the introduction of digital technologies and the development of partnerships with civil society organisations. Another important aspect is the financing of social services, which is extremely relevant for the effective work of local communities. The main difficulties faced by communities in organising social services are considered, in particular unstable financing and the lack of an effective system for monitoring and evaluating the quality of services. It has been established that in order to achieve sustainable development of social services in the context of decentralisation, it is necessary to introduce new management approaches, improve the legislative framework, ensure adequate funding and staffing, and develop financial mechanisms for the further development of this area.

Keywords: social services, territorial communities, decentralization, interdepartmental coordination, staffing, digitalization, local self-government.

Процес децентралізації, розпочатий в Україні у 2014 році, став однією з наймасштабніших та найглибших реформ в історії незалежної держави. Його ключовою метою є передача значної частини повноважень, відповідальності та ресурсів від центральних органів виконавчої влади до місцевого рівня з метою підвищення ефективності управління, наближення послуг до громадян та формування спроможних територіальних громад. Особливої уваги в цьому процесі набуває соціальна сфера, яка безпосередньо впливає на якість життя населення, рівень соціальної справедливості, підтримку вразливих верств населення та соціальну згуртованість громад.

Закон України «Про соціальні послуги» (в редакції 2019 року) визначив нову модель соціальної політики, у межах якої органи місцевого самоврядування виступають основними суб'єктами, відповідальними за надання соціальних послуг на відповідній території. Згідно з цим Законом, громади отримали повноваження щодо:

- організації системи соціального захисту відповідно до локальних потреб;
- розроблення та впровадження місцевих програм соціальної підтримки;
- утримання установ, які надають соціальні послуги (наприклад, територіальних центрів, центрів соціальних служб, притулків тощо);
- здійснення фінансування соціальних послуг як із місцевих бюджетів, так і за рахунок субвенцій з державного бюджету [2; 7; 10].

Ці зміни мають потенціал сприяти більш ефективному і гнучкому управлінню соціальною сферою, орієнтованому на реальні потреби мешканців громади. Водночас, на практиці реалізація нової моделі стикається з рядом системних викликів.

По-перше, проблема управління соціальними послугами у багатьох територіальних громадах зумовлена недостатньою управлінською спроможністю, яка охоплює як організаційні, так і кадрові аспекти. Після проведення адміністративно-територіальної реформи та утворення нових об'єднаних територіальних громад (ОТГ), значна частина з них отримала нові повноваження у сфері соціального захисту населення, але без належної підготовки до їх реалізації. У ряді громад і досі не створено профільних управлінь або відділів, які б займалися плануванням, організацією, наданням та моні-

торингом соціальних послуг. Навіть у тих громадах, де такі підрозділи існують, вони часто мають обмежений штат працівників, високий рівень плинності кадрів та не завжди відповідають кваліфікаційним вимогам, необхідним для ефективного виконання функцій [3; 7; 8].

Крім того, відчувається гострий дефіцит фахівців соціальної сфери, особливо у сільській місцевості: соціальних працівників, психологів, фахівців із соціальної роботи, які могли б забезпечити індивідуальний підхід до отримувачів послуг та здійснювати соціальний супровід вразливих груп населення. Відсутність дієвих механізмів залучення й утримання кадрів, обмежені можливості для професійного розвитку та низький рівень заробітної плати лише поглиблюють цю проблему.

Управлінська неспроможність також виявляється у низькому рівні стратегічного планування у сфері соціальних послуг. Багато громад не мають комплексних соціальних програм або не проводять належну оцінку потреб населення, що призводить до несистемного, реактивного підходу замість проактивного і цільового. У результаті – ресурси використовуються неефективно, а соціальні послуги не завжди відповідають реальним викликам і запитам громади [2; 9].

Окрему складність становить слабка інституційна взаємодія як між внутрішніми підрозділами місцевого самоврядування (соціальна служба, фінансовий відділ, відділ освіти, медицини), так і між різними рівнями влади – органами виконавчої влади, обласними структурами, центральними органами державної влади. Через відсутність ефективних механізмів координації та обміну інформацією, спостерігається дублювання функцій або, навпаки, ігнорування певних аспектів соціального забезпечення.

Крім того, сучасні виклики, пов'язані з внутрішньо переміщеними особами, наслідками збройного конфлікту, економічною нестабільністю та демографічними змінами, потребують інтегрованого підходу до соціального управління, який передбачає не лише надання базових послуг, але й розвиток інноваційних моделей соціального супроводу, партнерства з громадським сектором та приватними ініціативами. Наразі ж у багатьох громадах такий підхід залишається недоступним через брак управлінських знань, технологій та відповідної нормативно-правової підтримки [1; 4; 11].

Отже, без розвитку управлінської спроможності територіальних громад, підвищення професійного рівня кадрів, удосконалення інституційної взаємодії та запровадження сучасних управлінських підходів неможливо досягти якісних змін у системі надання соціальних послуг на місцевому рівні.

Висновки. Процес децентралізації в Україні, започаткований у 2014 році, кардинально змінив підходи до управління соціальною сферою на місцевому рівні. Запроваджена модель передбачає передачу значної частини повноважень і відповідальності територіальним громадам, що має забезпечити наближення соціальних послуг до людей та орієнтацію на локальні потреби.

Водночас реалізація цієї моделі супроводжується низкою системних викликів. Основними проблемами є недостатня управлінська спроможність громад, кадровий дефіцит, обмеженість фінансових та організаційних ресурсів, слабе стратегічне планування та відсутність ефективної міжвідомчої взаємодії. Значна частина громад працює без сучасних електронних реєстрів отримувачів послуг і єдиного інформаційного простору, що ускладнює координацію між різними структурами.

Для підвищення ефективності управління соціальною сферою на місцевому рівні необхідно посилити управлінську спроможність громад, удосконалити координацію між установами, розвивати кадровий потенціал, запроваджувати інтегровані моделі надання соціальних послуг та сучасні інформаційні системи.

Список використаної літератури

1. Войтович Р. Соціальні послуги в системі місцевого самоврядування: міжвідомча взаємодія та координація. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Політологія. Соціологія. 2023. Вип. 52. С. 39–45.
2. Гаращук І. Соціальні послуги у територіальних громадах в умовах децентралізації: проблеми формування та організації. Вісник соціальної роботи. 2022. № 2. С. 22–31.
3. Децентралізація в Україні: результати, виклики, перспективи: аналітична доповідь / за ред. Ю. В. Ковбасюка. Київ: НАДУ, 2021. 240 с.
4. Ковальчук Н. О. Соціальні послуги в системі місцевого самоврядування: сучасний стан та перспективи розвитку. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 45–51.
5. Методичні рекомендації з організації надання соціальних послуг у територіальних громадах. Міністерство соціальної політики України. Київ: Мінсоцполітики України, 2020. 68 с.

6. Пітцик І. Б., Савченко І. В. Проблеми кадрового забезпечення соціальних послуг у громадах. Публічне управління: теорія та практика. 2021. № 3(35). С. 86–92.
7. Практика організації системи надання соціальних послуг у територіальних громадах: аналітична довідка. Асоціація міст України. Київ: АМУ, 2021. 34 с.
8. Про затвердження Державного стандарту соціальної послуги з догляду вдома: постанова Кабінету Міністрів України від 29.12. 2009 р. № 1417. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1417-2009-%D0%BF#Text>
9. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>.
10. Про соціальні послуги: Закон України від 17.01.2019 р. № 2671-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2671-19#Text>
11. Соціальні послуги в Україні: статистичний збірник за 2022 рік. Державна служба статистики України. Київ: Держстат України, 2023. 160 с.
12. Управління соціальними послугами у територіальних громадах: стан, проблеми та перспективи: дослідження USAID DOBRE. Київ: Програма USAID DOBRE, 2022. 64 с.
13. Ivanov, P. The Role of Social Services in Local Government: Challenges and Opportunities. Journal of Public Administration and Policy. № 16(2). 2022. pp. 45-58.

Богдана ГРИГОРЧУК,

головний спеціаліст відділу освіти, молоді та спорту Печеніжинської селищної ради Івано-Франківської області

Bohdana HRYHORCHUK,

chief specialist of the Department of Education, Youth and Sports Pechenizhyn Settlement Council Ivano-Frankivsk Region

КОМУНІКАЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ: ДОСВІД ПЕЧЕНІЖИНСЬКОЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

COMMUNICATION CAPACITY OF PUBLIC GOVERNMENT BODIES UNDER DECENTRALIZATION: THE EXPERIENCE OF THE PECHENIZHI TERRITORIAL COMMUNITY

The thesis reveals the essence of the communication capacity of public authorities as a key factor of effective governance in the context of decentralization. The experience of the Pechenizhyn territorial community is used to analyze tools, practices, and challenges of communication between authorities, educational institutions, and the public. The peculiarities of the implementation of the communication policy in the Pecheneghin territorial community were analyzed as an example of the local implementation of democratic governance. Emphasis is placed on practices of public involvement, institutional provision of feedback, as well as challenges that arise in the process of communication between the authorities and the community.

Keywords: public power, decentralization, communication ability, democratic governance, territorial community, Pechenezhyn TG.

Реформа децентралізації в Україні встановлює нові вектори розвитку місцевого самоврядування, зокрема в частині комунікацій між владою та громадянами. Передача повноважень на рівень територіальних громад передбачає не лише адміністративні зміни, а й зростання та зміцнення ролі громад, покращення якості надання послуг населенню, забезпечення фінансової самостійності місцевих рад [1].

Комунікаційна спроможність органів публічної влади стає одним із ключових показників їхньої ефективності, підзвітності та легітимності. Вона визначається здатністю органів влади налагоджувати відкритий, прозорий, системний і результативний діалог із громадянами, закладами та іншими заінтересованими сторонами [2]. Комунікація включає інформаційну відкритість, сталість каналів зв'язку та інституційну готовність публічної влади до діалогу. У цьому контексті важливим є аналіз конкретних кейсів – практик громад, що реалізують інноваційні підходи до публічного управління [3].

Під комунікаційною спроможністю розуміється здатність органів влади системно, прозоро та результативно взаємодіяти з громадянами через різні канали зв'язку, з урахуванням принципів відкритості, участі та взаємної відповідальності. Вона охоплює як інституційні, так і людські ресурси, цифрові інструменти, законодавче підґрунтя та рівень довіри в громаді [7].

Печеніжинська територіальна громада (Івано-Франківська область) демонструє сталу динаміку в побудові ефективної комунікації. Серед основних інструментів взаємодії – офіційний вебсайт громади, соціальні мережі, публічні обговорення, електронні консультації, а також ініціативи громадського діалогу на рівні освіти, молоді та культури. У Печеніжинській територіальній громаді сформовано підходи до посилення комунікації з громадкістю, зокрема:

- регулярне інформування через офіційний вебсайт, соцмережі та зустрічі;
- залучення громадськості до прийняття рішень через опитування, Google-форми, публічні обговорення;
- розвиток партнерства між закладами освіти, батьками та органами влади на основі довіри;
- налагоджено співпрацю між керівниками закладів освіти, будинків культури, старостами, через спільні наради та обмін практиками. [4], [5].

Серед викликів – нерівний доступ до цифрових ресурсів, недостатній рівень медіаграмотності у частини населення, відсутність чітко прописаної комунікаційної стратегії на рівні громади. Однак наявність ініціативної команди, довіри між владою та мешканцями, підтримка молодіжних та освітніх лідерів створює сприятливе середовище для вдосконалення комунікаційної моделі [8]. Важливими викликами є недостатній рівень цифрової грамотності частини населення, потреба в запровадженні системи моніторингу комунікаційної ефективності. Перспективними напрямками є створення комунікаційної стратегії громади, навчання працівників органів влади основам публічної комунікації та розбудова довгострокового діалогу з молоддю [9].

Комунікаційна спроможність органів публічної влади в умовах децентралізації є невід’ємною складовою демократичного врядування та ефективного функціонування територіальної громади [10]. Досвід Печеніжинської громади засвідчує, що формування комунікаційної спроможності можливе за умови цілеспрямованого впровадження відкритих управлінських практик, співпраці між різними секторами суспільства (державним, приватним та громадським) для досягнення спільних цілей та інституціоналізації зворотного зв’язку з громадянами. Це сприяє не лише зростанню довіри до влади, а й підвищенню якості місцевого врядування [11].

Список використаної літератури

1. Виговська Г. Комунікаційна стратегія як інструмент управління громадою. *Державне управління: теорія та практика*. 2022. № 3. С. 52–58.
2. Децентралізація в дії: офіційний сайт <https://decentralization.gov.ua>
3. Досвід Печеніжинської селищної ради: офіційний сайт <https://pechenizhyn-rada.gov.ua>
4. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР.
5. Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI.
6. Куценко В. І. Комунікативна політика в умовах децентралізації. *Ефективність державного управління*. 2020. Вип. 4. С. 89–95.
7. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021 – 2026 рр. : затверджено Указом Президента України від 27 вересня 2021 р. № 487/2021.
8. Постанова Кабінет Міністрів України № 695 від 02.09.2020 р. «Про затвердження Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України».
9. Почепцов Г. Нові комунікативні можливості у сфері державного управління. URL: <http://osvita.mediasapiens.ua/material/8049.pdf>.
10. Рачинська О.А. Комунікативне партнерство як механізм оптимізації комунікативної взаємодії у сфері публічного управління. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. № 2(45). С. 135-145.

Вікторія ГУРА,

кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Viktoriia GURA,

PhD (Economics), Associate Professor, Postdoctoral Researcher, Associate Professor of the Department of European Integration Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Public Administration, Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0002-4870-4037>

КОМУНІКАЦІЙНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ІЗ СОЦІАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

COMMUNICATION INTERACTION BETWEEN GOVERNMENT AUTHORITIES AND SOCIAL ENTERPRISES: CHALLENGES AND PROSPECTS

It is described the challenges and prospects of communication between public authorities and social enterprises in the context of democratic governance. Social entrepreneurship plays an increasingly important role in addressing social issues and promoting inclusive development, particularly at the local level. However, in Ukraine, the interaction between social enterprises and public administration remains underdeveloped and often fragmented. The main obstacles include a lack of awareness among civil servants about the nature and potential of social enterprises, insufficient institutional frameworks for dialogue, and weak public communication strategies. It is emphasized that effective communication is a key factor in ensuring mutual understanding, trust, and partnership between the state and social entrepreneurs. The development of digital platforms, inclusive policy-making processes, and educational initiatives for public officials are identified as potential tools to improve cooperation. Furthermore, adopting open government principles and promoting public-private collaboration can enhance the sustainability of social entrepreneurship in Ukraine. The findings contribute to the discourse on modern public governance by highlighting the need for strategic, transparent, and participatory communication approaches in supporting social innovation.

Keywords: public administration, social entrepreneurship, state regulation, communication, civil society, state authorities, civil servants.

Розвиток соціального підприємництва в Україні потребує ефективної комунікаційної взаємодії між органами публічної влади та соціальними підприємствами. Особливо це питання загострилося в умовах воєнного стану та необхідності швидкого реагування на соціальні виклики суспільства.

У сучасних умовах соціальні підприємства стають важливими суб'єктами розв'язання соціально-економічних проблем на локальному та національному рівнях. Водночас ефективна реалізація їх потенціалу значною мірою залежить від якісної комунікаційної взаємодії з органами публічної влади. Наразі в Україні така взаємодія стикається з низкою викликів: фрагментарність інформаційної політики, відсутність дієвих каналів двосторонньої комунікації, низький рівень обізнаності чиновників щодо особливостей діяльності соціальних підприємств.

Серед перспективних напрямів комунікаційної взаємодії влади та бізнесу можна виокремити наступні: запровадження механізмів відкритого врядування, розвиток електронних платформ для діалогу, активізація публічно-приватного партнерства та розробка спеціалізованих інформаційних кампаній. Важливо також забезпечити навчання публічних службовців основам соціального підприємництва та налагодити міжсекторальну співпрацю для формування довіри і спільного бачення соціального розвитку.

Сьогодні в Україні між органами влади та соціальними підприємствами наявні виклики комунікаційної взаємодії, що пов'язані з відсутністю єдиної нормативно-правової бази регулювання соціального підприємництва. У нас досі немає окремого закону про соціальні підприємства. Законопроект був поданий до ВРУ у 2015 році, а в 2019 році відкликаний на доопрацювання [1]. Прийняття відповідного закону сприятиме більш активному розвитку соціального підприємництва, створюючи

сприятливі умови, наприклад, через податкові пільги, гранти або спрощення бюрократичних процедур. Законодавче регулювання захищатиме інтереси соціальних підприємців та їхніх клієнтів, гарантуючи прозорість та справедливість у цій сфері [2].

Ще одним викликом є саме комунікаційний бар'єр, що має декілька проявів, а саме: різні підходи до розуміння чиновниками ролі та функцій соціальних підприємств, обмежені канали комунікації між владою та соціальними підприємцями, недостатність інформаційного обміну щодо можливостей підтримки та співпраці на місцевому рівні.

У свою чергу, комунікаційний бар'єр формує ресурсні обмеження, а саме відсутність фінансових можливостей для підтримки соціальних ініціатив, брак кваліфікованих кадрів у сфері соціального підприємництва, недостатність технічних засобів для ефективної комунікації [3].

Але, попри ці виклики та воєнний стан підтримка соціального підприємництва покращується. Серед дієвих напрямів розвитку можна виділити: розробку комунікаційних стратегій взаємодії органів влади з соціальними підприємствами, створення єдиної інформаційної платформи для діалогу влади та соціального сектору, впровадження регулярних форматів консультацій та обговорень. Тобто формування екосистеми соціального підприємництва в Україні вже розпочалося. Так, на порталі «Дія. Бізнес» є багато корисної та просвітницької інформації про соціальне підприємництво [4], яку можуть використовувати як підприємці, так і громадяни для реалізації своїх бізнес-ініціатив. Також «Дія.Бізнес» сприяє формуванню мережі регіональних представництв для роботи з соціальним сектором.

Варто зазначити і про цифровізацію комунікаційних процесів. В Україні активно впроваджуються електронні платформи для взаємодії, використовуються соціальні мережі та цифрові інструменти для комунікації, створюються онлайн-сервіси для отримання консультацій та підтримки. Гарним прикладом є Інтерактивна мапа грантових можливостей у відкритому доступі. Це результат спільної роботи проекту «Відновлення для всіх» (RFA) та Міністерства розвитку громад та територій України. Ця онлайн-платформа дозволяє оперативно та зручно переглядати всі доступні можливості розвитку: грантові програми, навчання, події, стажування, консультації тощо. Інноваційність мапи полягає в тому, що вона дозволяє переглядати грантові можливості: за регіонами – можна дізнатися, які гранти доступні саме у конкретній області; за типами – гранти, навчальні програми, події тощо; за секторами – молодь, освіта, відновлення, міжнародна співпраця тощо. На відміну від традиційних реєстрів чи окремих оголошень, ця мапа інтегрує всі дані в одному місці, дозволяючи швидко та легко знаходити релевантні гранти й відстежувати їх статус у реальному часі, що значно економить час та ресурси [5].

Отже, розвиток комунікаційної взаємодії органів влади з соціальними підприємствами є стратегічним завданням модернізації системи публічного управління в Україні. Успішне вирішення існуючих викликів потребує комплексного підходу, що включає інституційні, нормативні та технологічні зміни, спрямовані на створення ефективної моделі партнерства між державою та соціальним сектором.

Ефективна комунікаційна взаємодія сприятиме підвищенню ефективності соціальної політики держави, розвитку інноваційних підходів до розв'язання соціальних проблем, зміцненню довіри між владою та громадянським суспільством, створенню сприятливого середовища для розвитку соціального підприємництва.

Список використаної літератури

1. Проект Закону про соціальні підприємства. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=54903
2. Створення сприятливого середовища для соціального підприємництва URL: <https://welfare.green/stvorennya-spriyatlivogo-seredovishha-dlya-socialnogo-pidpriemnictva/>
3. Федорова Х. Як розвивати соціальне підприємництво: особливості бізнесу та українські кейси. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-rozvivati-soczialne-pidpriyemnicztvo-osoblivosti-biznesu-ta-ukrayinski-kejsi>
4. Започаткування соціального підприємництва: переваги та алгоритм дій. Дія.Бізнес. URL: <https://business.diia.gov.ua/history-of-success/zapochatkuvannia-sotsialnoho-pidpriyemnytstva-perevahy-ta-alhorytm-dii>
5. Мапа можливостей для громад та бізнесу. URL: https://public.tableau.com/app/profile/clir.tableau/viz/_17261403107450/OppMap

Олександр ГУРЖІЙ,

студент Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Oleksandr HURZHII,

student, Dnipro University of Technology

Науковий керівник: **Тетяна КРАВЦОВА**, кандидат технічних наук, доцент кафедри публічного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ТА РОЗВИТОК СУЧАСНИХ ІНСТРУМЕНТІВ КОМУНІКАЦІЇ В ОСВІТНЬОМУ ПРОЦЕСІ

USE AND DEVELOPMENT OF MODERN COMMUNICATION TOOLS IN THE EDUCATIONAL PROCESS

The study analyses the use and development of modern communication tools in the educational process of higher education institutions. The digital transformation of education creates a unique communication environment characterised by transparency and new forms of information exchange. Communication tools in the educational process help to ensure effective learning, feedback, organisation of joint activities and creation of a comfortable educational environment. The problems of insufficient communication between higher education institutions and stakeholders are identified. Solutions are proposed: electronic student portfolios, HEI-employer platforms, regular job fairs in offline or online formats. In Ukraine, there are already practical examples of these proposals implemented at Dnipro Polytechnic. The use and development of modern communication tools in the educational process is an inevitable trend that determines the future of education. Further effective integration of digital technologies requires a comprehensive approach, including technical support, methodological training of teachers and the formation of an appropriate educational culture.

Keywords: communication tools, information and communication technologies, higher education institutions, communication channels, stakeholders.

Впровадження цифрових технологій в освіту сприяє формуванню унікального комунікативного середовища навчальних закладів. Інтенсивні процеси інформатизації та цифрової трансформації освітньої сфери, масштабне використання ІКТ, а також модернізаційні та інноваційні освітні тенденції докорінно трансформують концепцію сучасної організації навчального процесу.

Інформаційно-комунікаційні технології навчання (ІКТ) – це сукупність методів і технічних засобів реалізації інформаційних технологій на основі комп'ютерних мереж і засобів забезпечення ефективного процесу навчання. Сьогодні можемо стверджувати, що інформаційно-комунікаційні процеси спричиняють розвиток комунікаційного простору закладів освіти, який характеризується відкритістю й прозорістю, розширює можливості навчання в нових умовах, забезпечує перехід до нових форм обміну інформацією між усіма учасниками освітнього процесу, забезпечує розвиток нового професійного дискурсу в межах освітнього середовища на основі ІКТ та мережних технологій [1]. У дослідженнях вітчизняних учених комунікаційний простір – це середовище, де здійснюється інформаційний обмін за допомогою відповідних інструментів [3], система численних комунікативних зв'язків, що виникають між різними агентами комунікації (окремі учасники комунікативної взаємодії, групи учасників, організації та агенції) [2].

Інструменти комунікації в освітньому процесі – це засоби та платформи, які використовуються для обміну інформацією між учасниками навчального процесу: викладачами, учнями/студентами, адміністрацією, батьками та іншими залученими сторонами. Вони допомагають забезпечити ефективне навчання, зворотний зв'язок, організацію спільної діяльності та створення комфортного освітнього середовища.

Сучасні комунікаційні інструменти в освіті можна класифікувати за декількома критеріями (табл. 1).

Ефективна організація освітньої комунікації передбачає розуміння структури комунікаційних каналів, які можна розділити на зовнішні та внутрішні. **Зовнішні канали комунікації** забезпечують взаємодію навчального закладу з зовнішнім середовищем. **Офіційні веб-сайти**, соціальні мережі є основни-

ми каналами спілкування з громадськістю та інформування про діяльність, досягнення тощо. **Внутрішні канали комунікації** організовують взаємодію всередині освітнього середовища, це корпоративні комунікаційні системи, внутрішні соціальні мережі, системи управління навчанням тощо.

Таблиця 1. Класифікація сучасних комунікаційних інструментів

Класифікація інструментів комунікації	Види інструментів комунікації	Приклад
За способом взаємодії	Синхронні	відеоконференції, онлайн-чати, віртуальні класи Zoom, Google Meet
	Асинхронні	електронна пошта, форуми, освітні платформи Moodle, Microsoft Outlook
	Змішанні	З мішані (комбінують елементи синхронної та асинхронної комунікації) Microsoft Teams, Google Classroom
За функціональним призначенням	Платформи для проведення занять	Zoom, Microsoft Teams, Google Meet
	Системи управління навчанням	Google Classroom, Moodle, Canvas
	Інструменти для створення контенту	Padlet, Canva, Genially, Mentimeter MindMeister, Miro, Jamboard
	Засоби оцінювання та тестування	Forms, Kahoot, Quizizz
	Оперативна комунікація між учасниками навчального процесу.	Telegram, Viber, WhatsApp

Попри зростання кількості цифрових інструментів комунікації, система вищої освіти України все ще має низку прогалин у комунікаційній сфері. Ці недоліки заважають ефективній взаємодії між студентами, викладачами, адміністрацією та зовнішніми стейкхолдерами (роботодавцями, партнерами, абітурієнтами) [4]. Потрібно вирішувати проблему недостатньої комунікації між студентами та стейкхолдерами. Університети не повною мірою використовують цифрові платформи, які є основним інструментом комунікації, для взаємодії з роботодавцями. Як рішення цієї проблеми пропонується впровадження **електронних портфоліо студентів**, доступних для зовнішніх компаній, а також створення платформи «університет-роботодавець» з можливістю проведення онлайн-ярмарків вакансій, презентацій компаній, освітніх колаборацій.

В Україні вже існують практичні приклади цих пропозицій. Дніпровська політехніка щорічно проводить «Ярмарок можливостей» – щорічний профорієнтаційний та освітньо-комунікаційний захід, організований університетом для студентів та абітурієнтів.

Сучасні інструменти комунікації не лише розширюють можливості навчання, а й кардинально змінюють саму його суть. Використання та розвиток сучасних інструментів комунікації в освітньому процесі є невідворотним трендом, що визначає майбутнє освіти. Аналіз показує, що ефективна інтеграція цифрових технологій вимагає комплексного підходу, що включає технічне забезпечення, методичну підготовку педагогів та створення відповідної освітньої культури.

Список використаної літератури

1. Ямполь Ю., Косенюк Г., Жукова Г., Булгакова Т. Розвиток комунікаційного простору закладу освіти: світовий досвід розвитку професійного спілкування в умовах цифровізації освітнього процесу. *Академічні візії*. 2023. № 18. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/293/275>.
2. Біличенко О. Цифрова стратегія як складник соціально-комунікаційного простору закладу вищої освіти. Професіоналізм педагога: теоретичні й методичні аспекти : методичні матеріали до проекту «Цифровий освітній простір: українсько-польський досвід». Слов'янськ: ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2021. С. 37–46.
3. Цвид-Гром О. П. Інформаційно-документаційне середовище закладу вищої освіти в контексті забезпечення якості освітнього процесу. *Молодий вчений*. 2018. № 12 (64). С. 162–165.
4. Лапаєнко С. В. Теоретико-методологічне забезпечення цифрової трансформації освіти і педагогіки. *Інноваційна педагогіка*. Вип. 55. Том 3. С. 9–13. http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2023/55/part_3/55-3_2023.pdf

Галина ДЗЯНА,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Halyna DZYANA,

Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Governance, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-9133-3307>

Ростислав ДЗЯНИЙ,

кандидат хімічних наук, доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

Rostyslav DZYANYIY,

Candidate of Chemistry, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-1530-8633>

РОЗВИТОК СТРАТЕГІЧНИХ ДЕРЖАВНИХ КОМУНІКАЦІЙ В УМОВАХ ГІБРИДНОЇ ВІЙНИ

DEVELOPMENT OF STRATEGIC STATE COMMUNICATIONS IN THE CONDITIONS OF HYBRID WAR

This work examines the role of state communication as a key instrument for ensuring national security and stability in the context of hybrid warfare. It outlines the main challenges facing state communication, including: the large-scale production and dissemination of false information, information and public consciousness manipulation, and «war fatigue».

Successful examples of state communication transformation since the beginning of the full-scale war are analyzed, and certain difficulties and miscalculations that led to public outcry are considered. It's emphasized that state strategic communications are a vital tool for forming a national narrative, supporting the legitimacy of authority, and clearly informing about realistic goals. It's established that in the dynamic conditions of hybrid warfare, classical, linear communication models are insufficient. The necessity of implementing adaptive communication models, characterized by the ability to react quickly to changes, dialogicality, proactivity, and systematicity, is considered. The relevance of integrating artificial intelligence (AI) technologies and big data analytics to increase the effectiveness of detecting and neutralizing information threats, as well as for continuous monitoring and strengthening communications, is established. This requires systemic investments, effective coordination mechanisms, and increased digital and media literacy.

Keywords: state communication, adaptive communication models, strategic communications, hybrid warfare.

Сучасний світ характеризується постійною геополітичною трансформацією та зростанням ролі інформації як стратегічного ресурсу. В умовах гібридної війни, яка інтегрує військові, політичні, економічні, кібернетичні та інформаційно-психологічні засоби впливу, державна комунікація набуває першочергового значення для забезпечення національної безпеки та стабільності. Для України, яка з 2014 року перебуває в епіцентрі цих подій, ефективність державної комунікації стала важливим чинником виживання та консолідації суспільства.

В таких умовах традиційні лінійні моделі комунікації виявилися недостатніми для протидії комплексним та динамічним інформаційним загрозам, що швидко поширюються. Пропаганда, дезінформація, фейки, маніпуляції суспільною свідомістю та психологічний тиск становлять серйозний виклик для довіри до державних інститутів, здатності суспільства до критичного мислення та його єдності. У відповідь на ці виклики виникла потреба у розробці та впровадженні адаптивних комунікаційних стратегій, які є гнучкими, проактивними, системними та здатними до швидкої трансформації відповідно до мінливих умов.

З повномасштабним вторгненням у лютому 2022 року, гібридна війна проти України досягла безпрецедентного масштабу, перетворивши інформаційний простір на повноцінний фронт протистояння. Росія активно використовує широкий спектр інформаційно-психологічних операцій, спрямованих на підлив національної єдності, дискредитацію державної влади та Збройних Сил України, деморалізацію населення та послаблення міжнародної підтримки.

Сучасна війна ставить перед державною комунікацією низку взаємопов'язаних та небезпечних викликів. В даному контексті варто акцентувати увагу на безперервному масштабному продукуванні та поширенні неправдивої чи спотвореної інформації, що імітує достовірні джерела. Як зазначає Сидоренко І., «сучасні технології дозволяють використовувати цифровий матеріал для створення фальшивого або неоднозначного контексту, який може бути використаний для обману та маніпулювання» [3].

Це здійснюється з метою заплутування аудиторії, формування хибних уявлень про події. Відповіддю на такий комунікаційний виклик з боку держави є необхідність швидкої, достовірної та переконливої контраргументації, спростування фейків, що часто вимагає верифікації інформації у режимі реального часу.

Ще одним викликом для державної комунікації є маніпуляція інформацією та суспільною свідомістю. Ворог постійно вдається до використання фактів, вирваних з контексту, емоційного забарвлення повідомлень, перекручування сенсів, створення штучних дилем для впливу на суспільні настрої, на емоційний стан населення через поширення панічних настроїв, залякування. Маніпуляції часто спрямовані на розкол суспільства за політичними, регіональними, мовними чи іншими ознаками. З огляду на зазначене, важливою є побудова комунікації, яка сприяє критичному мисленню, підтримці психологічної стійкості населення, формуванню відчуття захищеності, інформуванню про дії влади для забезпечення безпеки, демонстрації успіхів та консолідації навколо спільних цінностей та забезпечує стійкість системи публічного управління. В свою чергу, «стійкість публічного управління визначається здатністю витримувати кризи, адаптуватися до змін та продовжувати ефективно функціонувати, а отриманий досвід використовувати для підвищення стійкості управлінських рішень в майбутньому» [1].

Разом з тим, довготривалий характер бойових дій та постійне інформаційне навантаження призводять до так званої «втоми від війни» як в українському суспільстві, так і серед міжнародних партнерів. Це може проявлятися у зниженні активності, втраті фокусу, а також у посиленні внутрішніх конфліктів та поляризації думок щодо стратегії перемоги чи повоєнної відбудови. Подолання зазначеного державного комунікаційного виклику вимагає від суб'єктів публічного управління зосередження зусиль на підтриманні високого рівня залученості, роз'ясненні довгострокових перспектив, демонстрації результативності дій, а також формуванні інклюзивного діалогу для подолання внутрішніх розбіжностей.

З впевненістю можна сказати, що початок повномасштабної війни став каталізатором для трансформації державної комунікації, яка адаптувалася до екстремальних умов та продемонструвала значну ефективність у консолідації суспільства та мобілізації міжнародної підтримки.

Прикладами успішних комунікацій в умовах війни можуть бути щоденні відеозвернення Президента України, що стали ключовим джерелом інформації та моральної підтримки для українців, а також потужним інструментом впливу на міжнародну спільноту. Відбулися зміни у підходах до комунікації Міністерства оборони України та Генерального штабу ЗСУ. Зазначимо, що з початком повномасштабного вторгнення комунікація військового керівництва стала більш відкритою, оперативною та професійною. Щоденні зведення, брифінги, інфографіка, а також активна присутність у соціальних мережах дозволили ефективно інформувати суспільство про хід бойових дій, спростовувати російські фейки та підтримувати бойовий дух. Успішній комунікації в умовах війни також сприяла платформа «Дія». Хоча вона була запущена до 2022 року, її роль щодо комунікації та взаємодії з громадянами значно посилилась під час війни. Це включає цифрові послуги для ВПО, програму «Підтримка», «Дія.TV», а також опитування та можливість подачі заявок на відшкодування збитків.

Незважаючи на значні успіхи, державна комунікація в умовах війни також стикалася з певними труднощами та прорахунками, що призводили до суспільного резонансу і недовіри. Це, зокрема, недостатня синхронізація комунікацій між різними гілками влади та відомствами, що пояснюється відсутністю єдиного центру стратегічних комунікацій для всіх державних органів, недостатньою координацією, різним розумінням пріоритетів інформаційної політики. Комунікація щодо мобілізації та військового обліку, як одна з найчутливіших тем, не завжди була достатньо зрозумілою, послідовною та емпатичною, що іноді призводило до зростання напруги та поширення маніпуляцій з боку ворога.

Таким чином, неефективна реакція на певні інформаційні кризи вимагає розробки чітких протоколів кризової комунікації для всіх органів влади, швидке внутрішнє реагування та готовність до відкритого діалогу навіть щодо негативних подій, оскільки «правильно і чітко організовані кризові комунікації відіграють провідну роль у боротьбі з будь-якою кризовою ситуацією в суспільстві» [2].

В даному контексті, державні стратегічні комунікації, що є невід'ємною складовою національної безпеки та ефективного управління в умовах гібридної війни, стають важливим інструментом, зокрема, для: формування національного наративу; підтримки легітимності влади, зміцнення довіри до державних інститутів та їхніх рішень; чіткого інформування про реалістичні цілі та виклики.

Очевидно, що в умовах динамічної гібридної війни, класичні, лінійні моделі комунікації є недостатніми. Необхідно впроваджувати адаптивні комунікаційні моделі, які характеризуються:

- здатністю швидко реагувати на зміни інформаційного середовища, трансформувати меседжі та канали комунікації відповідно до нових загроз чи суспільних настроїв;
- діалогічністю та постійним моніторингом зворотного зв'язку від цільової аудиторії та готовністю до корекції стратегії;
- проактивністю та переходом від реагуючої до випереджальної комунікації, що дозволяє формувати бажаний інформаційний порядок денний;
- системністю та координацією, забезпеченням єдиної політики та взаємодії між усіма державними органами, що залучені до комунікаційних процесів.

В умовах сьогодення актуальними і важливими інструментами для розуміння інформаційного середовища та оптимізації комунікаційних стратегій є інтеграція технологій штучного інтелекту (ШІ) у комунікаційні процеси держави, що може значно підвищити ефективність виявлення та нейтралізації інформаційних загроз та застосування аналітики великих даних (Big Data) для постійного моніторингу і посилення комунікацій. Вдосконалення адаптивних комунікаційних моделей за рахунок цих інструментів дозволить Україні ефективно виявляти, нейтралізувати інформаційні загрози та посилити свою позицію в глобальному інформаційному протистоянні. Це вимагає системних інвестицій у ці технології, створення ефективних механізмів координації комунікацій між усіма гілками влади та секторами, готовності до постійного навчання та інновацій, підвищення цифрової та медіаграмотності державних службовців, побудови двосторонньої, інклюзивної комунікації з громадянами для зміцнення довіри та залучення до суспільних процесів.

Список використаної літератури

1. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Роль відкритих даних в забезпеченні принципу публічності в сучасних умовах України. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права: фаховий науковий журнал*. 2025. Вип. 1. С. 8–12.
2. Дзяна Г.О., Дзяний Р.Б. Управління комунікаціями в умовах криз. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права: фаховий науковий журнал*. 2022. Вип. 2. С. 13–21.
3. Сидоренко І. Стратегічні комунікації України. *European Political and Law Discourse*. 2018. Vol. 5, Is. 2. С. 273–279.

Ірина ДИННИК,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління та адміністрування
Державного торговельно-економічного університету

Iryna DYNNYK,

PhD in Public Administration, Associate professor at the Department of Public Administration State
University of Trade and Economics,

<https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ ПАРЛАМЕНТАРІВ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL FOR INTERACTION BETWEEN PARLIAMENTARIANS AND THE PUBLIC

In the current conditions of digital transformation of society, the role of digital platforms as tools for effective communication between representatives of the legislative branch and citizens is growing. Social networks, online petitions, electronic receptions, platforms for public consultations and open data are becoming key feedback channels that promote transparency, accountability and citizen involvement in the decision-making process. Digital tools allow parliamentarians to promptly inform the public about their activities, take into account the opinion of voters, and build trust in government institutions. At the same time, the issues of digital literacy, data security, and overcoming information inequality remain relevant. The study examines the benefits and risks of using digital platforms in parliamentary interaction with the public, analyzes Ukrainian and foreign experience, and identifies areas for increasing the efficiency of digital communication between government and society. Particular attention is paid to the practices of open parliamentarism, which strengthen democratic institutions and promote active citizen involvement. Digital interaction is becoming not only a technological trend, but also a necessary condition for modern democratic governance.

Keywords: parliament, people's deputies, social networks, digital literacy, communication.

Цифровізація суспільства докорінно змінила моделі комунікації між владою та громадянами. Парламентарі, як представники виборців, дедалі активніше використовують цифрові платформи для комунікації, консультацій та залучення громадськості до ухвалення рішень. Така трансформація є особливо актуальною в умовах воєнного стану, коли швидкість та доступність інформації набувають вирішального значення для збереження довіри до влади та забезпечення демократичної легітимності її дій. Відповідно до ст. 38 Конституції України, громадяни мають право брати участь в управлінні державними справами, у т.ч. через інструменти електронної демократії [1]. Цифрові платформи стають каналом реалізації цього права. Закон України «Про звернення громадян», а також концепція розвитку електронного урядування формують правову основу для цифрової взаємодії парламентарів і громадян [2]. Офіційний вебпортал Верховної Ради України (rada.gov.ua), система електронних петицій [4], проєкт «Відкритий парламент» [5], а також особисті сторінки народних депутатів у соцмережах (Facebook, X, Telegram) – ключові інструменти цифрової присутності парламентарів. Завдяки цим ресурсам громадяни можуть: відстежувати хід законопроектної діяльності; подавати звернення й петиції; долучатися до обговорення ініціатив; коментувати позиції народних депутатів. Соціальні мережі стали не лише каналом інформування, а й платформою для зворотного зв'язку. За дослідженням Internews (річний звіт за 2023 рік), понад 70% парламентарів активно використовують Facebook або Telegram для прямої комунікації з виборцями [3]. Це підвищує підзвітність, оперативність і прозорість діяльності народних обранців. Водночас існують ризики популізму, маніпуляцій та дезінформації. Попри позитивні тенденції, цифрова взаємодія має низку проблем, серед яких: цифровий розрив між регіонами; низький рівень цифрової грамотності частини громадян; загрози кібербезпеці та втручання в комунікаційні процеси; відсутність єдиної стратегії цифрової парламентської комунікації. У країнах ЄС, зокрема в Естонії, Швеції та Фінляндії, широко використовуються електронні платформи участі (e-Participation) та електронного голосування. Україна активно інтегрує відповідні практики у рамках цифрової трансформації та Угоди про асоціацію з ЄС. Отже, цифрові платформи

є ефективним інструментом підвищення прозорості та підзвітності парламентської діяльності. Вони розширюють можливості громадянського впливу на процеси прийняття рішень і посилюють демократичну легітимність парламенту.

Для повноцінного використання цифрового потенціалу необхідно забезпечити нормативну підтримку, цифрову інфраструктуру, навчання депутатів та громадян, а також розробити загальнонаціональну стратегію цифрової парламентської взаємодії.

Список використаної літератури

1. Конституція України : Закон України від 28.06.1996 № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text2>. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text3>. Офіційний вебсайт *Internews Ukraine*. Річний звіт за 2023 р. Комунікації для соціальних змін. URL: <https://internewsua.com/report>
4. Офіційний вебпортал електронних петицій до Верховної Ради України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/petitions>
5. Проєкт «Відкритий парламент». *United Nations Development Programme*. Проміжний звіт діяльності ініціативи на виконання Плану дій з реалізації Декларації відкритості Парламенту. URL: <https://www.un.org/development/dp/dp/publications/vidkrytyy-parlament-promizhnyy-zvit>

Катерина ДОМАСHEVCKA,

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

Kateryna DOMASHEVSKA,

PhD student of Educational and Scientific Institute of Public Service and Management, Odesa Polytechnic National University

ORCID ID: 0009-0005-2644-4472

Науковий керівник: **Тетяна ПАХОМОВА**, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри МСРП Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

КОМУНІКАЦІЯ ЯК КЛЮЧОВИЙ ФАКТОР СТІЙКОСТІ: ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ І ГРОМАДСЬКОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ

COMMUNICATION AS A KEY FACTOR OF RESILIENCE: INTERACTION BETWEEN PUBLIC AUTHORITIES AND THE PUBLIC IN A FULL-SCALE WAR

The author examines the role of communication between the authorities and the public in a full-scale war as a key factor of resilience. It is emphasised that information openness, speed of response, reliability and transparency of management decisions contribute to trust in the state and social cohesion.

Information is a powerful weapon, so crisis communication strategies should include a response plan, communication channels, response teams, and innovative tools to counter cyber threats and fakes.

Examples of effective communication solutions are provided: the Diia app with chatbots for donations and propaganda detection, Telegram bots for reporting threats.

The analysis of Kyiv International Institute of Sociology data shows an increase of the trust in the President (74%, balance +52%) and high regional indicators.

The development of media literacy and critical thinking is considered an important component of resilience. Decentralisation of information policy, the introduction of digital platforms for dialogue, and international coordination with NATO and the EU are recommended.

Keywords: communication, public authorities, public, resilience, full-scale war, dialogue, interaction, information, disinformation.

У сучасних умовах, коли Україна четвертий рік поспіль перебуває в стані повномасштабної війни, комунікація між органами державної влади і громадськістю не втрачає своєї актуальності.

Інформаційна відкритість, швидкість реагування на суспільні запити, достовірність та прозорість управлінських рішень забезпечують рівень довіри до держави, а також сприяють стійкості та згуртованості суспільства, особливо в період правового режиму воєнного стану.

Війна показала, що інформація є не лише інструментом управління, але й потужною зброєю. Саме тому сучасні кризові комунікаційні стратегії України мають включати в себе не тільки план реагування на кризові ситуації, основні канали комунікації, групи реагування [4], але й відповідати високим вимогам до інноваційності та ефективності. При цьому необхідно враховувати не лише потреби громадян, але й алгоритм протидії загрозам інформаційної безпеки. Органи влади мають оперативно інформувати громадськість про актуальні події, спростовувати фейки, підтримувати стабільність та формувати позитивний імідж держави на міжнародному рівні.

Мета нашої доповіді – проаналізувати основні виклики, які постають перед державними інституціями у сфері комунікацій в умовах війни, окреслити наявні можливості для вдосконалення комунікаційних процесів, а також запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення їхньої ефективності.

Одним із найголовніших викликів для України в умовах збройного конфлікту є масштабна інформаційна війна, яку РФ веде паралельно з воєнною агресією. Українці щоденно стикаються з ворожими кампаніями дезінформації, фейковими новинами та психологічним натиском ворога. Це вимагає від держави не лише певної контрпропаганди, а й створення стійких механізмів фільтрації інформації та боротьби з фейками.

Головне на сьогоднішній день – забезпечувати регулярну, оперативну та чітку подачу будь-якої інформації. Так, органи державної влади та посадові особи місцевого самоврядування з початком повномасштабного вторгнення активно використовують соціальні мережі як канали прямої комунікації. Впро-

ваджено цілу низку цифрових інструментів діалогу між владою та суспільством, що забезпечують не лише отримання різноманітних державних послуг онлайн, а й зворотного зв'язку від суспільства.

Одним із найефективніших комунікаційних інструментів під час війни вважається застосунок «Дія», який було розроблено ще в період пандемії Covid-19. Тепер, окрім отримання різноманітних адміністративних послуг онлайн, в «Дії» передбачені функції допомоги армії через благодійний фонд «Повернися живим», чат-бот «єВорог» та ін.

Для плідної взаємодії органів влади з громадськістю діють чат-боти в месенджері Telegram. В деяких з них можна не тільки дізнатися актуальну інформацію про події, але й сигналізувати щодо тих інформаційних ресурсів, що займаються ворожою пропагандою і розповсюдженням фейків. Мова йде про) @stop_russian_war_bot (для повідомлення перебування ворожої техніки) @stopdrugsbot (для перевірки невідомих та підозрілих ресурсів), @stoprussiachannel (для повідомлення про диверсійні ресурси) [1].

Одним із випробувань держави на стійкість в умовах війни є показник довіри українців до органів влади, який постійно змінюється.

Так, станом на першу половину травня 2025 року, за даними Київського міжнародного інституту соціології (далі - КМІС), 74% українців довіряють Президенту Володимиру Зеленському. При цьому баланс довіри-недовіри становить +52%, тобто 74% довіряють, а 22% не довіряють [2]. Порівняно з останнім таким опитуванням у березні 2025 року довіра до Президента зросла. Так, частка тих, хто довіряє, зросла з 69% до 74 %, а частка тих, хто не довіряє – знизилася з 28% до 22%. Відповідно, баланс довіри-недовіри покращився з +41% до +52%.

Що стосується рівня довіри до Президента Зеленського в регіональному вимірі, то, за даними КМІС, в усіх регіонах України показники довіри знаходяться майже на однаковому рівні. Так, станом на сьогодні мешканці західних регіонів довіряють Володимиру Зеленському на 77%, а центральних регіонів – на 76%. На Півдні довіру Президенту висловлюють 75% громадян. На Сході показник довіри нижчий і становить 60% [2].

Отже, рівень довіри до Президента Зеленського залишається високим, хоча й коливається в залежності від конкретного регіону.

В цілому переважна більшість українців підтримують політику Президента, що сприяє підвищенню рівня прозорості та чесності щодо прийняття ним управлінських рішень.

Ставлення громадян до органів влади від початку повномасштабного вторгнення покращується, в тому числі, завдяки невинному розвитку медіаграмотності як здатності розуміти й аналізувати роль медіа в суспільстві та їхній вплив. Адже кожен українець, особливо у кризові періоди, має вдосконалювати свої навички критичного мислення та аналізу інформаційних потоків.

Україна, попри всі труднощі, достатньо успішно відповідає на виклики війни, зокрема, кожного дня зухвало протистоїть атакам ворога не лише на лінії фронту, а й у інформаційному просторі, демонструючи світовій спільноті взірці стійкості та згуртованості.

Що стосується зміцнення та вдосконалення комунікативної складової в умовах війни, то наступними кроками мають стати поступова децентралізація інформаційної політики, подальша розробка та впровадження інструментів цифровізації, направлених на вдосконалення діалогу органів влади і громадськості, а також активна співпраця з міжнародними організаціями, такими як НАТО та ЄС, для отримання підтримки та координації дій, що передбачає обмін інформацією та спільні заяви [3].

Матеріал підготовлено в рамках проєкту «СТІЙКІСТЬ ДО БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ: УКРАЇНА ТА ЄВРОПЕЙСЬКИЙ КОНТЕКСТ» (No 101175025 – EUresissecur ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH) напряду «Жан Моне» програми Еразмус+».

Список використаної літератури

1. Антонюк В.В. Цифрові інструменти комунікативної взаємодії між владою та громадськістю в умовах воєнного стану. Тиждень студентської науки 2022: матеріали 77-ї студентської науково-технічної конференції, м. Дніпро, 16-20 травня, 2022 / НТУ «ДП». С. 843-846.

2. Київський міжнародний інститут соціології. Динаміка довіри Президенту В. Зеленському в 2019–2025 роках та ставлення до проведення виборів. URL: <https://www.kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=reports&id=1529&t=1&page=1> (дата звернення: 13.06.2025)

3. Корнієвський О. Комунікація влади та громадськості в умовах воєнного стану // Політичне життя. 2025. №1. С. 88-93.

4. Лушагіна Т. Комунікативна політика органів публічної влади під час війни // Публічне управління та регіональний розвиток. 2023. №20. С. 471-491.

Віктор ДОРОШ,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Viktor DOROSH,

PhD student at the Department of Public Management and Administration of the State University of Information and Communication Technologies

<https://orcid.org/0000-0001-5376-6593>

ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ СТАНДАРТІВ НАТО У СФЕРІ АДМІНІСТРАТИВНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ: ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ РЕФОРМУВАННЯ

IMPLEMENTATION OF NATO STANDARDS IN THE AREA OF ADMINISTRATIVE RESPONSIBILITY OF MILITARY PERSONNEL: CHALLENGES AND WAYS OF REFORM

The thesis examines the inconsistency of the system of administrative responsibility of military personnel in Ukraine with fundamental NATO standards. The author analyses the Soviet legacy of the current system: the concentration of power in the hands of the commander, who combines investigative and judicial functions, and the lack of due process guarantees for the military, including the right to defence and independent appeal. These shortcomings are contrasted with the key principles of the Alliance: the rule of law and due process.

The author proposes comprehensive ways of reforming, including legislative delineation of misdemeanours, institutional changes (creation of military police, limitation of commanders' powers) and ensuring real procedural rights. It is argued that such a reform is critical for building a professional, lawful army and successful Euro-Atlantic integration of Ukraine, and will strengthen discipline based on the law, increase the motivation and trust of personnel, reduce corruption risks and, ultimately, create a professional, lawful and capable army in Ukraine.

Keywords: administrative responsibility of servicemen, NATO standards, military justice, the Armed Forces of Ukraine, offence, misdemeanour.

Стратегічний курс України на повноправне членство в Організації Північноатлантичного договору (НАТО) передбачає не лише досягнення технічної та оперативної сумісності Збройних Сил, але й глибоку трансформацію всієї системи національної безпеки та оборони на основі спільних демократичних цінностей. Одним із ключових, хоч і часто недооцінених, аспектів цієї трансформації є система військової юстиції, зокрема механізми притягнення військовослужбовців до відповідальності [4]. Чинна в Україні система адміністративної відповідальності військових значною мірою зберігає риси радянської моделі, що суперечить фундаментальним принципам верховенства права та захисту прав людини, які є наріжними для держав-членів Альянсу.

Проблеми чинної системи та її невідповідність стандартам НАТО. Чинне українське законодавство [3], зокрема Кодекс України про адміністративні правопорушення (КУпАП) [2] та Дисциплінарний статут Збройних Сил України [1], демонструє низку системних вад:

1. Змішування понять відповідальності – відсутнє чітке розмежування між дисциплінарним проступком (порушення військового порядку, субординації) та адміністративним правопорушенням (наприклад, порушення правил дорожнього руху, дрібне хуліганство), що створює правову невизначеність та ризики для зловживань.

2. Концентрація влади в руках командира – командир (начальник) поєднує в собі функції дізнавача, обвинувача та судді. Він самостійно встановлює факт порушення, визначає вину та накладає стягнення. Це прямо суперечить базовому принципу НАТО про неупередженість розгляду справи та принципу поділу влади.

3. Недостатність процесуальних гарантій – військовослужбовець, щодо якого ведеться провадження, має обмежене право на захист, доступ до професійної правової допомоги та на оскарження рішення. Апеляція, як правило, подається вищому за ієрархією командиру, що не гарантує незалежного та об'єктивного перегляду справи.

4. Невідповідність покарань – система стягнень не завжди відповідає принципу пропорційності та індивідуалізації відповідальності, а іноді слугує інструментом неформального тиску.

Ці проблеми свідчать про те, що система побудована на пріоритеті безумовної дисципліни над захистом прав особи, що є характерною ознакою авторитарних, а не демократичних армій.

Ключові принципи військової юстиції в країнах НАТО. Хоча не існує єдиного кодифікованого «Стандарту НАТО» з адміністративної відповідальності, практика держав-членів Альянсу базується на спільних демократичних засадах:

- Верховенство права (Rule of Law) – усі військовослужбовці, незалежно від звання, рівні перед законом. Дії командирів чітко регламентовані, а будь-яке стягнення має ґрунтуватися виключно на законі.

- Належна правова процедура (Due Process) – це фундаментальний принцип, що забезпечує справедливість. Він включає право бути поінформованим про звинувачення, право на захист і представництво інтересів (включно з доступом до адвоката), право на розгляд справи неупередженою особою або органом, та право на апеляцію до незалежної, часто судової, інстанції. Наприклад, у США військовослужбовець має право відмовитися від несудового покарання (NJP) і вимагати розгляду справи військовим судом (court-martial).

- Чітке розмежування відповідальності – країнах НАТО чітко розрізняють дисциплінарні проступки, що стосуються виключно військової служби, та адміністративні чи кримінальні правопорушення, розгляд яких часто виведено за межі компетенції прямого командира.

Шляхи імплементації стандартів в Україні. На основі аналізу українських законодавчих ініціатив та досвіду країн НАТО, можна визначити такі ключові напрями реформ:

1. Законодавче розмежування, що передбачає внесення змін до КУпАП та Дисциплінарного статуту ЗСУ, чітко визначивши, що таке адміністративне правопорушення військовослужбовця, а що – дисциплінарний проступок. Адміністративні правопорушення мають розглядатися за процедурою, що гарантує належний процес.

2. Інституційне реформування, що передбачає здійснення таких заходів:

- Розвантаження командира, тобто зняти з командира невластиві йому судові функції. Справи про такі правопорушення мають розглядатися спеціально уповноваженими органами. Це можуть бути військові суди (поновлені) або новостворений інститут військових магістратів/суддів.

- Посилення ролі Військової служби правопорядку (ВСП), а саме – реформа ВСП у повноцінну військову поліцію, яка діятиме в межах чітких процесуальних рамок, здійснюючи дізнання та розслідування, а не буде лише «каральним мечем» командування.

3. Забезпечення процесуальних гарантій, що полягає у: законодавчому закріпленні прав військовослужбовців на безоплатну правову допомогу під час розгляду справи про адміністративне правопорушення; гарантуванні реальної можливості незалежного апеляційного перегляду рішень у судах.

4. Зміна культури та навчання військовослужбовців, адже реформа не буде успішною без зміни філософії лідерства. Командний склад має пройти навчання щодо нових процедур, основ прав людини та принципів правової держави.

Таким чином, імплементація стандартів НАТО у сфері адміністративної відповідальності військовослужбовців – це не формальне копіювання іноземних законів, а глибоке засвоєння принципів демократії, верховенства права та поваги до людської гідності. Побудова такої системи дозволить зміцнити дисципліну на основі закону, підвищити мотивацію та довіру особового складу, зменшити корупційні ризики і, зрештою, створити в Україні професійну, правову та боєздатну армію, що є невід'ємною передумовою для повноцінної інтеграції в євроатлантичний безпековий простір.

Список використаної літератури

1. Дисциплінарний статут Збройних Сил України : Закон України від 24.03.1999 № 551-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/551-14>

2. Кодекс України про адміністративні правопорушення : Закон України від 07.12.1984 № 8073-X. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/8073-10>

3. Кримінальний кодекс України : Закон України від 05.04.2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14>

4. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19>

Наталія ДРАБЧУК,

доктор філософії (PhD), асистент кафедри публічного управління та адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Nataliia DRABCHUK,

Doctor of Philosophy (PhD), Assistant of the Department of Public Management and Administration, Vasyl
Stefanyk Precarpathian National University

<https://orcid.org/0000-0001-5965-9959>

КОМУНІКАЦІЯ ЯК ГОЛОВНИЙ SOFT SKILLS УСПІШНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

COMMUNICATION AS THE MAIN SOFT SKILLS OF SUCCESSFUL INTERACTION IN PUBLIC AUTHORITY BODIES

The article examines communication as a key soft skill for successful interaction within public administration bodies. In the context of increasing challenges in public governance and rising demands for the quality of public services, communicative competencies of public servants gain particular importance. Communication serves not only as a means of information exchange but also as a factor in building trust, constructive dialogue, and effective cooperation between authorities and society. The main components of communication skills are analyzed, including verbal and non-verbal interaction, emotional intelligence, message adaptation, written communication, digital literacy, and communication ethics. The article emphasizes the necessity of developing these competencies to ensure transparency, inclusiveness, and efficiency in public administration, strengthen teamwork, and increase public support for reforms. Implementing a comprehensive approach to improving communication skills is highlighted as a crucial step toward sustainable development of the public sector.

Keywords: communication, communication skills, soft skills, flexible skills, interaction, public authorities, public management and administration.

У сучасних умовах динамічного розвитку суспільства, посилення викликів у сфері державного управління та зростання вимог до якості публічних послуг, особливої значущості набуває розвиток комунікативних компетентностей публічних службовців. Комунікація, як провідний елемент soft skills, виступає не лише засобом передачі інформації, а й ключовим чинником формування довіри, досягнення взаєморозуміння та ефективної взаємодії між органами влади й громадянськістю. Саме здатність державного управління налагоджувати діалог, вести конструктивні перемовини та своєчасно реагувати на запити суспільства визначає якість управлінських рішень і рівень суспільної підтримки реформ.

Згідно досліджень тенденцій і перспектив ринку праці Європи та Америки найважливішими soft skills, що стають затребуваними на сьогодні є: комунікаційні навички, лідерство та управління, креативність та інноваційність, аналітичні здібності та рішення, командний дух та співпраця [1].

Комунікаційні навички є одним з ключових елементів soft skills. Вони включають у себе вміння ефективно спілкуватися з іншими людьми, використовуючи мовлення, жести, міміку, а також вміння слухати і розуміти інших [2]. У контексті публічного управління ці навички набувають особливої ваги, оскільки саме через комунікацію реалізується взаємодія між владою та громадянами, забезпечується прозорість управлінських процесів і підтримується довіра до інституцій. Успішна комунікація сприяє зменшенню конфліктності, підвищенню ефективності командної роботи, а також формуванню позитивного іміджу органу влади.

Крім вербальних і невербальних засобів взаємодії, комунікативні компетентності охоплюють емоційний інтелект, здатність адаптувати повідомлення до цільової аудиторії, а також навички переконання, аргументації та зворотного зв'язку. В умовах цифрової трансформації публічної сфери ці навички включають і володіння інструментами онлайн-комунікації, дотримання етики ділового спілкування та швидку адаптацію до змін у середовищі комунікації [3].

В умовах функціонування органів публічної влади ефективна комунікація є не лише інструментом професійної взаємодії, а й необхідною передумовою для досягнення спільних цілей у межах командної діяльності. Здатність публічного службовця чітко і логічно формулювати свої думки, відкрито висловлювати позицію, сприймати різні погляди, а також вчасно й коректно реагувати на критичні ситуації сприяє ухваленню зважених рішень та зміцнює внутрішню єдність управлінської команди. У публічному секторі ці навички мають особливе значення, оскільки від якості комунікації залежить не лише ефективність внутрішньої організаційної роботи, а й взаємодія з громадськістю, медіа та іншими стейкхолдерами.

Особливої ваги набувають навички письмової комунікації, які є критично важливими для ведення службової переписки, підготовки аналітичних записок, нормативних документів чи публічних звернень. Уміння викладати інформацію зрозуміло, структуровано та без зайвих емоцій сприяє зростанню довіри до державних інституцій. Крім того, розвинені комунікативні компетентності стають визначальним чинником при проходженні конкурсів на посади в органах публічної влади, оскільки відображають рівень професійної підготовки та здатність ефективно взаємодіяти з громадянами, колегами і партнерами.

Таким чином, до сучасних комунікаційних навичок у органах публічної влади належать:

- вербальна і невербальна комунікація;
- активне слухання;
- уміння чітко й логічно формулювати думки;
- надання та отримання зворотного зв'язку;
- навички переконання та аргументації;
- адаптація повідомлень до аудиторії;
- письмова комунікація;
- емоційний інтелект;
- стресостійкість;
- здатність до конструктивної взаємодії в умовах криз і конфліктів;
- володіння цифровими засобами комунікації;
- дотримання етики ділового спілкування в онлайн-середовищі;
- медіаграмотність;
- протидія дезінформації та ІПСО;
- публічна комунікація з громадськістю та ЗМІ;
- формування позитивного іміджу публічного органу.

Отже, комунікація як головний елемент soft skills є визначальним чинником успішної взаємодії в органах публічної влади, що забезпечує ефективність управлінських процесів, формування довіри громадськості та підвищення якості публічних послуг. Сучасні виклики державного управління вимагають від публічних службовців високого рівня комунікативних компетентностей, які охоплюють не лише вербальні та невербальні засоби спілкування, а й емоційний інтелект, адаптивність, медіаграмотність і володіння цифровими технологіями. Розвиток цих навичок є не лише професійною необхідністю, а й умовою відкритого, прозорого та інклюзивного врядування, що сприяє злагодженій роботі команд, ефективному вирішенню конфліктів і формуванню позитивного іміджу органів влади. Впровадження комплексного підходу до вдосконалення комунікаційних навичок публічних управлінців є ключовим кроком для підвищення рівня суспільної підтримки реформ і забезпечення сталого розвитку публічної сфери в сучасних умовах.

Список використаної літератури

1. Doyle A. Top Soft Skills Employers Value With Examples. URL: <https://www.thebalancemoney.com/list-of-soft-skills-2063770#toc-more-soft-skills> Accessed: Apr. 20, 2023.
2. Котельникова Ю.М., Касьмін Д.С. Важливість розвитку soft skills в умовах сучасного ринку праці. Proceedings of the XVI International Scientific and Practical Conference. Prague, Czech Republic. 2023. Pp. 117-120.
3. Івасюк Є. О. Фактори впливу на комунікацію органів публічної влади під час повномасштабної війни в Україні. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (41), 2024. С. 19-26.

Оксана ДУЛІНА,

доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Oksana DULINA,

Associate Professor at the Department of Public administration and regionalism Institute of Public Service and Administration Odesa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-1009-558X>

СИНЕРГІЯ СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ І ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ: УПРАВЛІНСЬКІ ІННОВАЦІЇ ДЛЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ

SYNERGY OF STRATEGIC COMMUNICATIONS AND PUBLIC PARTICIPATION: MANAGEMENT INNOVATIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

In today's digital era, public administration increasingly relies on strategic communications as a tool for building trust in government, transparency, and effective interaction with the public. The latest media tools – web resources, email, Internet platforms, and mobile applications – expand the possibilities of dialogic communication between government and society. The synergy of strategic communications and public participation is of particular importance, which in crisis conditions contributes to managerial resilience, resource mobilization, and the development of co-management models. Strategic communications, integrating PR, analytics, psychology, and security, focused on national interests and a segmented approach to audiences, are used for reforms, crisis management, and information security.

Management innovations change the logic of public administration, transforming citizens from passive consumers into active participants, which contributes to sustainable development and adaptability of society. The role of the synergy of strategic communications and public participation in post-war reconstruction is becoming especially important - it ensures effective mobilization of resources, increases the transparency of processes, and forms a partnership between the government and the community. This contributes not only to a faster and better restoration of infrastructure and social systems, but also lays the foundation for long-term sustainable development, strengthening institutional capacity and social cohesion in the post-crisis period.

Keywords: *strategic communications, public participation, communication, digitalization, innovation.*

У сучасних умовах цифровізації публічне управління дедалі більше орієнтується на стратегічні комунікації як інструмент побудови довіри, прозорості та ефективної взаємодії з громадськістю. Особливого значення набувають медіаінструменти нового покоління – вебресурси, електронна пошта, інтернет-платформи та мобільні додатки, які відкривають нові можливості для підвищення якості комунікацій між органами влади та суспільством. Перехід від традиційної односторонньої моделі інформування до інтерактивної, діалогової форми взаємодії є ключовим чинником формування відкритої, прозорої та ефективної системи публічного управління [3].

У період соціально-політичної турбулентності та багаторівневих викликів (зокрема війни, пандемій, енергетичної нестабільності) комунікація та участь громадськості набувають критичного значення в системі публічного управління. Вони виступають не лише засобом інформування, а інструментом формування довіри до влади та легітимності управлінських рішень. Активна громадська участь посилює соціальну згуртованість, сприяє колективному вирішенню проблем, забезпечує прозорість і знижує корупційні ризики. У цифрову епоху, коли влада більше не має монополії на інформацію, відкритий діалог і співтворення політик із громадянами стають необхідною умовою ефективного врядування. Крім того, партисипативні механізми - від консультацій до бюджету участі, створюють підґрунтя для розвитку громадянського суспільства та підвищують адаптивність управлінських систем до кризових змін.

У контексті кризових явищ та постконфліктного відновлення синергія стратегічних комунікацій і громадської участі постає ключовим чинником забезпечення управлінської стійкості. Участь громадськості в комунікативному процесі – через залучення волонтерських рухів, локальних ініціатив і цифрових платформ – сприяє мобілізації додаткових ресурсів, підвищує ефективність відновлювальних заходів. Таким чином, поєднання стратегічних комунікацій із механізмами участі забезпечує не лише ефективне реагування на виклики, але й формує основу для сталого розвитку та інституційної відновлюваності у післякризовий період.

Стратегічні комунікації становлять системний, міждисциплінарний інструмент управлінського впливу, що поєднує елементи PR, аналітики, психології, безпеки та публічного адміністрування з метою досягнення довгострокових змін у сприйнятті, поведінці та довірі аудиторій. На відміну від традиційних інформаційних кампаній чи зв'язків з громадськістю, стратегічні комунікації ґрунтуються на національних інтересах, цінностях, спільних наративах та передбачають сегментований підхід до цільових груп. У сфері державного управління стратегічні комунікації використовуються для реалізації реформ, управління кризами, забезпечення мобілізаційної готовності та інформаційної безпеки. Громадська участь у публічному управлінні реалізується через різноманітні форми та інструменти, що дозволяють громадянам впливати на процеси прийняття рішень і здійснювати демократичний контроль над владою. До ключових форм належать публічні консультації, громадські слухання, участь у дорадчих органах, електронні петиції, громадські експертизи, бюджети участі, участь у стратегічному плануванні та локальних ініціативах. Інструментами для їх реалізації виступають онлайн-платформи для подання ініціатив, форуми, відкриті зустрічі з посадовцями, опитування громадської думки, інтерактивні карти проблем громад, а також нормативно-правові механізми, що забезпечують обов'язковість врахування громадської думки. Сукупно ці механізми сприяють не лише підвищенню прозорості та підзвітності влади, а й формуванню культури співучасті, що є передумовою для стійкого демократичного розвитку.

Інновації в публічному управлінні відіграють роль своєрідного мосту між владою і громадою, створюючи нові канали для діалогу, співпраці та взаємної довіри. Зокрема, цифрові інструменти значно розширили можливості громадської участі, зробивши її доступнішою, оперативнішою та прозорішою. Наприклад, платформи на кшталт «Відкрите місто», «Громадський бюджет», «Дія», а також локальні електронні петиції дозволяють громадянам висловлювати ініціативи, голосувати за проекти, отримувати послуги та контролювати діяльність органів влади у режимі реального часу. Таким чином, цифрові інновації не лише зменшують дистанцію між владою і людьми, а й формують нову екосистему взаємодії, засновану на прозорості, взаємній відповідальності та спільному творенні рішень. Цифровізація стратегічних комунікацій у публічному управлінні – це розширення потенціалу стратегічних комунікацій за рахунок використання інформаційно-комунікаційних технологій та інструментів з метою підвищення залучення цільових аудиторій для досягнення цілей національного рівня [2].

Сучасні медіаінструменти, що забезпечують ефективну реалізацію стратегічних комунікацій, серед яких – офіційні вебресурси, електронна пошта, конвергентні медіаплатформи, інтернет-додатки та онлайн-сервіси. Ключовою умовою розвитку стратегічних комунікацій у сфері публічного управління є перехід від лінійної, односторонньої моделі передачі інформації до інтерактивної, багатосторонньої взаємодії між суб'єктами, яка ґрунтується на принципах відкритості, зворотного зв'язку та партнерства [1].

Синергія – це посилення ефекту від взаємодії кількох чинників, коли їх поєднання дає кращий результат, ніж дія кожного окремо. У контексті публічного управління синергія між стратегічними комунікаціями та громадською участю полягає у взаємному підсиленні: комунікація інформує та залучає, а участь громадян стає можливою лише за умов прозорої й двосторонньої комунікації. Це перетворює громадськість на активного співучасника, а не просто споживача інформації. Каталізатором цієї трансформації слугують управлінські інновації, які включають не тільки цифрові технології, а й новітні організаційні, процедурні та інституційні підходи. Вони надають управлінським процесам необхідної гнучкості, відкритості та адаптивності в умовах високої динаміки ризиків і змін. Під впливом цих інновацій змінюється логіка управління: громадяни перестають бути пасивними споживачами послуг, натомість стають активними учасниками розробки та реалізації рішень, впливають на формування спільного бачення розвитку, беруть участь у контролі за його реалізацією, що сприяє формуванню стійких моделей розвитку суспільства, здатних ефективно адаптуватися до викликів сьогодення і забезпечувати довготривалу соціально-економічну стабільність.

Список використаної літератури

1. Грабовенко Н., Зикун Н. (2023). Особливості стратегічних комунікацій в епоху цифровізації та розвиток нових медіаінструментів у публічному управлінні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. №1. С.14-19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-1-2>
2. Гурковський, В., Соловійов, С. Цифровізація стратегічних комунікацій на прикладі реалізації реформ. *Публічне урядування*, 2019. (1 (16), 47-57. <https://doi.org/10.32689/2617-2224-2019-16-1-47-57>
3. Дорошенко Т. Роль стратегічних комунікацій у сучасному світі: виклики та можливості. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*, 2025. (1 (37), 82–91. URL: <https://journals.uraua/ispss/article/view/312705>

Богдан ЄФІМОВ,

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Bohdan Efimov,

master's student of the Department of Public Management and Administration of the Grigoriy 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

НАУКОВІ ПІДХОДИ ДО МЕХАНІЗМІВ ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТУ В УДОСКОНАЛЕННІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

SCIENTIFIC APPROACHES TO TIME MANAGEMENT MECHANISMS IN IMPROVING THE MANAGEMENT ACTIVITIES OF CIVIL SERVANTS

The study states that time management is a system of methods, principles, tools and skills aimed at rational and effective use of time in order to achieve personal or professional goals. Scientific approaches to time management mechanisms in improving the management activities of civil servants form a multi-level methodological basis for the rational use of time as a strategic resource. They cover functional, process, systemic, behavioral and technological aspects of the organization of official activities. However, the effective implementation of these approaches requires comprehensive implementation - from the formation of an appropriate organizational culture to the digitalization of work processes, improving the skills of personnel and creating a stimulating institutional environment. Only under such conditions will time management become not only a technique of personal efficiency, but also a real tool for increasing the ability of state authorities to act quickly, coherently and effectively.

Keywords: *public administration, time management, management activities, public service, civil servants.*

Тайм-менеджмент – це система методів, принципів, засобів і навичок, спрямованих на раціональне та ефективне використання часу з метою досягнення особистих або професійних цілей. Це не просто вміння встигати більше за менше часу, а цілісний підхід до організації життєвого або робочого простору, в основі якого лежить свідоме планування, пріоритезація завдань, дисципліна, контроль за процесом виконання та регулярне оцінювання результатів.

Тайм-менеджмент охоплює такі базові елементи: коротко- й довгострокове планування (встановлення чітких цілей та завдань), визначення пріоритетів (розрізнення термінового та важливого), управління календарем і списками справ, дотримання дедлайнів, делегування, мінімізація відволікань і ефективне використання технічних інструментів (цифрові додатки, органайзери, трекери часу тощо). Важливим елементом також є аналіз витрат часу та коригування підходів у разі неефективності.

Сучасний тайм-менеджмент не обмежується індивідуальною самодисципліною – він дедалі частіше виступає складовою професійної та організаційної культури. Особливо це стосується державного управління, управлінської діяльності, освіти, медицини, бізнесу, де результативність роботи часто залежить не лише від кількості зусиль, а й від того, як саме організовано процес. У колективах тайм-менеджмент сприяє підвищенню командної ефективності, зменшенню стресу, покращенню взаємодії та координації.

Попри очевидні переваги, ефективне впровадження тайм-менеджменту потребує значної самосвідомості, практики, гнучкості мислення, готовності змінювати звички та протидіяти внутрішньому опору. Застосування тайм-менеджменту не повинно перетворюватись на механічне дотримання жорстких графіків, що лише підсилює стрес – його головне завдання полягає у створенні умов для гармонійного, цілеспрямованого життя, у якому час працює на людину, а не проти неї.

У науковій літературі механізми тайм-менеджменту розглядаються як система методів, принципів, інструментів і технологій, спрямованих на раціональне використання часу в процесі виконання управ-

лінських функцій. Ці механізми охоплюють як індивідуальні стратегії організації робочого дня, так і комплексні управлінські практики, які формуються на рівні організаційної культури державної служби.

Серед основних наукових підходів до аналізу та впровадження тайм-менеджменту можна виокремити такі:

1. **Функціональний підхід.** Цей підхід виходить із розуміння часу як обмеженого ресурсу, який має бути раціонально розподілений відповідно до функцій, покладених на державного службовця. У цьому контексті тайм-менеджмент розглядається як інструмент структуризації службової діяльності за функціональними блоками: планування, організація, контроль, комунікація, прийняття рішень [1]. Упорядкування часу відповідно до змісту функціональних обов'язків дозволяє оптимізувати навантаження, уникнути дублювання завдань та перевантаження, забезпечити ритмічність і послідовність дій.

2. **Процесний підхід.** Згідно з цим підходом, управлінська діяльність розглядається як безперервний процес, що складається з окремих етапів: постановка цілей, прийняття рішень, виконання, моніторинг та корекція [2]. Тайм-менеджмент у цьому випадку виступає механізмом регулювання часових параметрів кожного етапу процесу управління, що дозволяє зменшити часові втрати, спричинені неузгодженістю або неефективністю окремих фаз діяльності.

3. **Системний підхід.** У рамках системного підходу час розглядається не ізольовано, а як елемент загальної системи управління, тісно пов'язаний з іншими ресурсами (інформаційними, кадровими, фінансовими). Тайм-менеджмент тут трактується як складова організаційного менеджменту, яка має інтегруватися з іншими управлінськими механізмами – делегуванням повноважень, автоматизацією рутинних процедур, цифровим документообігом. Системний тайм-менеджмент передбачає, зокрема, розробку організаційних регламентів, службових інструкцій, алгоритмів ухвалення рішень з урахуванням оптимального розподілу часу.

4. **Поведінковий (психологічний) підхід.** Цей підхід акцентує увагу на особистісних особливостях державних службовців, зокрема на їхньому вмінні керувати власним емоційним станом, долати прокрастинацію, контролювати стрес, підтримувати мотивацію [3]. Тайм-менеджмент у цьому випадку пов'язується з формуванням особистісних навичок самоменеджменту – самомотивації, самодисципліни, самоорганізації. Важливу роль тут відіграють методики визначення пріоритетів (наприклад, матриця Ейзенхауера), техніки планування (SMART-цілі), а також практика ведення щоденників, таймерів, чек-листів тощо.

5. **Технологічний (інструментальний) підхід.** Цей підхід орієнтований на використання цифрових технологій і спеціалізованих програмних рішень у процесі тайм-менеджменту. До таких інструментів належать електронні календарі, трекери задач, автоматизовані системи управління проектами (наприклад, Asana, Trello, Microsoft Planner), системи контролю часу (Time Doctor, Toggl) тощо. Застосування технологічного тайм-менеджменту в управлінській діяльності державних службовців дозволяє не лише оптимізувати робочий час, а й забезпечити прозорість, контрольованість і моніторинг результатів.

Отже, наукові підходи до механізмів тайм-менеджменту в удосконаленні управлінської діяльності державних службовців формують багаторівневу методологічну основу для раціонального використання часу як стратегічного ресурсу. Вони охоплюють функціональні, процесні, системні, поведінкові та технологічні аспекти організації службової діяльності. Проте ефективна реалізація зазначених підходів потребує комплексного впровадження – від формування відповідної організаційної культури до цифровізації робочих процесів, підвищення кваліфікації кадрів та створення стимулюючого інституційного середовища. Лише за таких умов тайм-менеджмент стане не лише технікою особистої ефективності, а й реальним інструментом підвищення спроможності органів державної влади діяти швидко, злагоджено та результативно.

Список використаної літератури

1. Причепя І. В., Соломонюк І. Л., Лесько Т. В. Тайм-менеджмент як дієвий інструмент ефективного використання часу успішного менеджера за сучасних умов. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6781>
2. Лазоренко Т. В., Дідченко Ю. О., Михайлова Є. Д. Правила успішного використання тайм-менеджменту. Молодий вчений. 2017. № 1 (41). С. 632–635.
3. Ковальчук Н. В. Тайм-менеджмент як засіб досягнення мети. Науковий погляд: економіка та управління. 2019. № 1 (63). С. 118–123.

Денис ЖИЛА,

магістр Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна

Denys ZHYLA,

Master, V. N. Karazin Kharkiv National University

Науковий керівник: **Вадим ЄВДОКИМОВ**, кандидат економічних наук, доцент, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕМПАТИЧНЕ ЛІДЕРСТВО ДЕРЖСЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЗМІЦНЕННЯ СПІВПРАЦІ З ГРОМАДЯНАМИ ЧЕРЕЗ ПУБЛІЧНУ КОМУНІКАЦІЮ

EMPATHETIC LEADERSHIP OF CIVIL SERVANTS AS A DRIVER OF ENHANCED COOPERATION WITH CITIZENS THROUGH PUBLIC COMMUNICATION

Empathetic leadership in public administration is increasingly essential in the face of modern demands for transparency, openness, and civic engagement. This approach emphasizes understanding citizens' emotions, needs, and aspirations, enabling public officials to build trust, de-escalate tensions, and enhance the institutional image. Empathy drives a shift from one-way communication to meaningful dialogue, positioning leaders as responsive partners. Its core components are active listening, emotional sensitivity, ethical decision-making, and transparency. Integrating empathetic leadership into public service strengthens the legitimacy of decisions, especially during periods of crisis or reform. Practical measures include developing civil servants' soft skills, fostering open institutional cultures, adopting ethical communication standards, and establishing digital platforms for collecting emotional feedback. International experience – in countries such as Sweden and Canada – demonstrates that empathy underpins public trust. For Ukraine's post-war recovery, empathetic leadership is crucial to rebuilding social cohesion and aligning state actions with citizens' needs.

Keywords: *empathetic leadership, civil service, public communication, citizen engagement, trust in government, democratic governance, post-war recovery.*

Сучасні зміни в державному управлінні вимагають інноваційних підходів до комунікації між владою та громадянами. У контексті зростаючого запиту на прозорість, відкритість і взаємодію ключовим стає стиль лідерства, орієнтований на розуміння потреб, емоцій і прагнень людей. Метою дослідження є обґрунтування ролі емпатичного лідерства як ефективного інструменту публічної комунікації в системі державного управління та виявлення його потенціалу у зміцненні довіри й партнерських відносин між державними службовцями та громадянами. Емпатичне лідерство не лише визначає особистісні риси лідера, але й виступає як ефективна стратегія для створення атмосфери взаєморозуміння та налагодження партнерських відносин. Для державних службовців емпатія стає актуальним інструментом у публічному діалозі, оскільки вона допомагає адекватніше реагувати на суспільні виклики, оптимізувати комунікативний процес, впливає на сприйняття державних інституцій. Такий вид лідерства є важливим чинником зміцнення співпраці між владою та суспільством, при цьому наголошується на необхідності його інтеграції в систему публічного управління. У сучасній системі державного управління акцент переноситься не лише на оперативність і якість прийняття рішень, а й на цінність комунікації між владними структурами та громадянами [3]. Публічна взаємодія трансформується з інструмента одностороннього інформування в платформу двостороннього діалогу, де особливою роллю наділене емпатичне лідерство. В сфері державної служби підхід, заснований на емпатії, полягає у здатності посадовців глибше розуміти емоційні та соціальні запити громадян, демонструвати повагу, відкритість і готовність до співпереживання. Подібний підхід сприяє посиленню соціальної згуртованості, зменшує потенційні конфлікти та забезпечує ухвалення рішень, які краще враховують реальні потреби суспільства.

Основні аспекти емпатичного лідерства охоплюють такі елементи:

- здатність до активного слухання як важливий інструмент розуміння потреб і запитів суспільства;
- емоційну чутливість до викликів і переживань громадян;
- гнучкість у прийнятті рішень, яка враховує етичні й соціальні чинники;
- прозорість і підзвітність як фундамент взаємної довіри та поваги в публічному діалозі [2].

Використання людиноцентричного підходу до лідерства в комунікації сприяє трансформації комунікативної моделі державних службовців із декларативної на діалогічну. Такий підхід не лише сприяє підвищенню інтеграції громадян у процес управління, а й зміцнює легітимність ухвалених рішень і рівень лояльності суспільства до влади. Значення подібного стилю лідерства особливо актуальне у кризові періоди, під час реформ чи впровадження нових державних політик. У такі моменти суспільство вимагає не тільки пояснень, але й уваги, чуттєвості та гуманного ставлення під час спілкування [5].

Практична реалізація емпатичного лідерства можлива завдяки кільком ключовим напрямкам:

1. Розвиток фахової підготовки державних службовців із фокусом на формування soft skills, включно з емоційним інтелектом, навичками управління конфліктами та ненасильницької комунікації.

2. Заохочення інституційної культури відкритості, де спілкування з громадянами є не додатковою функцією, а невіддільним елементом управлінської діяльності.

3. Впровадження стандартів етичної комунікації, заснованих на принципах людяності, чесності, доступності й поваги.

4. Активне використання цифрових платформ і зворотного зв'язку для не лише збору думок, але й емоційного реагування на настрої суспільства.

Досвід інших країн свідчить про те, що емпатичне лідерство є невід'ємною складовою модернізації державного управління в суспільствах із високою довірою до державних інституцій. У Швеції, Канаді, Новій Зеландії та Нідерландах емпатія вже стала частиною державного етикету й основою стратегічного підходу до публічного діалогу [4]. У Канаді, згідно з дослідженням Institute on Governance, 72 % державних службовців відзначили, що емпатія лідера позитивно впливає на рівень залученості громадян до процесів прийняття рішень.

Необхідність післявоєнного відновлення робить цей підхід особливо актуальним для України. У цей складний період суспільство очікує підтримки, єдності й людяності у прийнятті державних рішень, що покликані відповідати на соціальні запити та зміцнювати взаємодію між владою і громадянами. Людиноцентричне лідерство не суперечить принципам раціонального управління та може поєднуватися з прагматичними підходами до прийняття управлінських рішень. Навпаки, це важлива риса зрілої, орієнтованої на людей публічної влади. Державний службовець, здатний проявляти емпатію, виступає не лише як ефективний адміністратор, але і як партнер громади, що з'єднує інтереси держави з потребами суспільства [1].

Інтеграція принципів емпатичного лідерства у сферу публічної комунікації допоможе створити тривалі довірливі стосунки між громадянами та владою, підвищить результативність державної політики та стане фундаментом для сталого демократичного розвитку.

Список використаної літератури

1. Губерський Л. В., Надольний І. В., Хома Н. М. Публічне управління та адміністрування: теорія і практика. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2020. С. 284.

2. Гуменюк І. В. Емпатія в публічному управлінні: соціально-психологічні аспекти Вісник НАДУ при Президентові України. – 2022. С. 56–62.

3. Зелінська Г. О. Емпатійне лідерство у сфері публічного управління: сутність та практичні аспекти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 2022, С. 41.

4. Muss C., Tüxen D., Fürstenau B. Empathy in leadership: a systematic literature review on the effects of empathetic leaders in organizations. *Management Review Quarterly*, 2025. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11301-024-00472-7>. (дата звернення: 24.06.2025)

5. Improving Ethical Conduct in the Public Service Including Principles for Managing Ethics, 2021. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/09/leadership-for-a-high-performing-civil-service_8125d0d5/ed8235c8-en.pdf?utm_source=chatgpt.com. (дата звернення: 24.06.2025)

Анастасія ЗАБЕЙДА,

студентка 1-го курсу спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка,

Anastasiia ZABEYDA,

1st year student, specialty D4 «Public Management and Administration», Taras Shevchenko National University of Kyiv, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service

Науковий керівник: **Тетяна ПАЛАМАРЧУК**, кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора з наукової роботи Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

РОЛЬ ПУБЛІЧНИХ КОМУНІКАЦІЙ У ЗМІЦНЕННІ ДОВІРИ ГРОМАДЯН ДО ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВІЙНИ

THE ROLE OF PUBLIC COMMUNICATIONS IN STRENGTHENING CITIZENS' TRUST IN PUBLIC AUTHORITIES DURING THE WAR

The thesis explores the importance of public communications in strengthening citizens' trust in public authorities in times of war. It is emphasized that in crisis conditions, transparent, timely and honest communication is not only a tool of information policy, but also a mechanism of psychological stability and social cohesion. The paper analyzes the key functions of public communications during the war in Ukraine, including countering disinformation, increasing public awareness, and mobilizing support for government decisions. The author draws attention to the importance of feedback from the population and the role of digital tools and social networks. The need to professionalize government communications and build long-term strategies to restore and maintain trust in institutions under the conditions of hybrid threats is substantiated.

Keywords: public communications, trust, public authorities, war, Ukraine.

В умовах повномасштабної війни довіра населення до державної влади має вирішальне значення для мобілізації ресурсів та ефективності управління. Публічні комунікації виступають ключовим інструментом для її формування та підтримки. Метою цього дослідження є аналіз ролі публічних комунікацій у зміцненні довіри громадян до органів державної влади в умовах війни, виявлення основних викликів та ефективних стратегій, що використовуються в сучасних конфліктах, зокрема в Україні.

Публічні комунікації – це процес передачі інформації, ідей та меседжів широкому загалу через різні медіаканали, такі як телебачення, радіо, онлайн-платформи та друковані ЗМІ. Це не просто одностороння передача, а динамічний, інтерактивний процес, що передбачає зворотній зв'язок від аудиторії. Така двостороння взаємодія має дуже важливе значення для встановлення довіри та ефективності повідомлень, вимагаючи від уряду адаптації стратегій на основі суспільної думки [1].

Довіра до уряду визначається як переконаність громадян у тому, що влада «робить правильно», а також їх готовність покладатися на дії уряду, ґрунтуючись на вірі в його здатність приймати ефективні рішення та враховувати інтереси населення. Довіра є важливою для функціонування демократії, забезпечуючи співпрацю без надмірного примусу. Вона будується повільно, але може бути швидко втрачена через непослідовність, що підкреслює її крихкість у нестабільних умовах [2].

У воєнний час довіра громадян до уряду тісно пов'язана зі сприйняттям особистої безпеки, а також ефективністю та легітимністю державних інституцій. Важливо, щоб громадяни пов'язували свою безпеку саме з урядовими структурами, а не з іншими суб'єктами. Легітимність є ключовою для стабілізації конфлікту. Це означає, що урядові комунікації мають чітко пояснювати, як дії влади покращують безпеку та добробут громадян [3].

Дезінформація та пропаганда становлять значну загрозу для демократії, оскільки вони руйнують довіру до інституцій, посилюють поляризацію суспільства та можуть знижувати моральний дух населення. Вони маніпулюють думками, та призводять до прийняття рішень на основі неправдивої інформації. Російські кампанії ефективно використовують соціальні медіа для маніпулювання гро-

мадською думкою та поширення хибних наративів. Це вимагає від уряду не лише протидії дезінформації, а й розвитку цифрової грамотності та критичного мислення серед населення [4].

Українська влада активно використовує соціальні медіа для надання актуальної інформації у реальному часі. Президент Зеленський, використовуючи свій медійний досвід, створив переконливий наратив, що підкреслює боротьбу України як захист демократичних цінностей. Початкова «стратегія оптимізму» підвищила моральний дух, але призвела до завищених очікувань, що, не виправдавшись, могли викликати недовіру. Це вимагає переходу до більш реалістичної та прозорої комунікації, навіть щодо складних реалій [5].

Підсумовуючи, можна сказати, що ефективна стратегічна комунікація тісно пов'язана з послідовними діями, суспільною єдністю, політичною стратегією та національною ідентичністю. Вона включає проактивне поширення достовірної інформації через урядові вебсайти, соціальні медіа та взаємодію зі ЗМІ.

Отже, публічні комунікації в умовах війни є ключовим чинником не лише інформаційної стійкості, а й функціональної спроможності держави. Вони формують не лише довіру до влади, але й забезпечують збереження національної єдності, легітимності управлінських рішень та соціального консенсусу. Успішна стратегія комунікації має базуватися на чесності, чутливості до громадських настроїв та довгостроковому баченні суспільної взаємодії.

Список використаної літератури

1. Role of Strategic Communication in Enhancing Public Trust in Government Institutions. URL : <https://sciresol.s3.us-east-2.amazonaws.com/IJST/Articles/2016/Issue-27/Article8.pdf>. (Дата звернення: 25.06.2025).

2. Trustworthy Government: The Obligations of Government & the Responsibilities of the Governed. *American Academy of Arts & Sciences*. URL : <https://www.amacad.org/publication/daedalus/trustworthy-government-obligations-government-responsibilities-governed>. (Дата звернення: 25.06.2025).

3. International Republican Institute. Conflict, Governance and Legitimacy Assessment Framework. URL : <https://www.iri.org/wp-content/uploads/2021/12/iri-conflict-governance-framework-120221.pdf>. (Дата звернення: 25.06.2025).

4. OHCHR. Submission on the impact of disinformation on the enjoyment and realization of human rights, in particular freedom of expression, by the Centre for Civil Liberties, Ukraine. Human Rights Council Advisory Committee, 2023. URL : <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/hrbodies/hrcouncil/advisorycommittee/cfi-disinformation/subm-impact-disinformation-enjoyment-sta-ukraine.docx>. (Дата звернення: 25.06.2025).

5. Novikova A., Syrotiuk O. Strategic Communications in Wartime: Lessons from Ukraine // *Connections: The Quarterly Journal*. 2023. Vol. 23, No. 1. P. 91–101. URL : https://connections-qj.org/system/files/23.1.06_war_stratcom_preview.pdf. (Дата звернення: 25.06.2025).

Кірена ЗАЄЦЬ,

студентка 3-го курсу ОС «Бакалавр» спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Урядування у публічній сфері» кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kirena ZAIETS,

3rd year Bachelor's student of speciality 281 «Public Management and Administration» Educational program «Governance in the public sphere» of the Department of Public Administration, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

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

ЗАЛУЧЕННЯ МОЛОДІ ДО ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

YOUTH ENGAGEMENT IN THE FORMATION AND IMPLEMENTATION OF PUBLIC POLICY IN UKRAINE

Youth participation in the formation and implementation of public policy in Ukraine gains particular significance under conditions of martial law and European integration processes. The institutional foundation of youth policy includes the National Youth Strategy until 2030 and the State Target Social Program «Youth of Ukraine» for 2021-2025. Wartime conditions have created a dual effect: alongside mental health challenges, unprecedented civic mobilization of youth has occurred. Systemic problems include the absence of youth policy terminology in the Budget Code, which complicates program financing. Digital technologies and electronic democracy open opportunities to overcome geographical barriers to participation. International cooperation through the Council of Europe's «Youth for Democracy in Ukraine» program provides important support. Effective youth engagement requires comprehensive approaches combining adequate funding, international partnerships, and institutional strengthening of youth organizations.

Keywords: youth policy, public governance, European integration, wartime challenges, civic participation.

Участь молоді у формуванні та впровадженні публічної політики в Україні набуває особливого значення в контексті сучасних викликів, пов'язаних з воєнним станом та перспективами європейської інтеграції. Трансформаційні процеси в сфері державного управління вимагають кардинального переосмислення підходів до залучення молодого покоління в систему прийняття управлінських рішень [1].

Інституційна основа молодіжної політики в Україні характеризується наявністю розгалуженої нормативно-правової бази, що формувалася протягом трьох десятиліть незалежності. Національна молодіжна стратегія до 2030 року [4] визначає пріоритетні напрями розвитку, які корелюють із стратегічними цілями Європейського Союзу у сфері молодіжної політики. Ці напрями охоплюють освітню сферу, питання зайнятості, розвиток творчого потенціалу та підприємницьких ініціатив, соціальну інтеграцію, охорону здоров'я, спортивну діяльність, а також громадську участь і волонтерський рух.

Важливим кроком у практичній реалізації цих пріоритетів стало прийняття Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки [2], яка передбачає комплексний підхід до розвитку молодіжної політики та створення механізмів залучення молоді до процесів прийняття рішень на різних рівнях державного управління.

Законодавче регулювання діяльності молодіжних організацій, незважаючи на певні недоліки, закріплює демократичні принципи та механізми їхнього функціонування. Специфіка участі молоді в публічній політиці тісно пов'язана з процесами розбудови громадянського суспільства та євроатлантичної інтеграції України. Розширення міжнародного співробітництва, залучення грантових програм та поширення молодіжних ініціатив створюють додаткові можливості для активізації молодіжної участі в суспільно-політичному житті. Особливо значущою в цьому контексті є співпраця

з Радою Європи у рамках програми «Молодь за демократію в Україні» на 2021-2025 роки [3], яка заохочує впровадження рекомендацій Комітету Міністрів щодо доступу молоді до соціальних прав та розвитку молодіжної роботи.

Воєнний стан в Україні суттєво вплинув на формування та реалізацію молодіжної політики, створивши як нові виклики, так і можливості для посилення участі молоді в публічному управлінні. Українська молодь стикається з проблемами психічного здоров'я, що потребує особливої уваги з боку державних інституцій та міжнародних партнерів [6]. Водночас, молодіжні організації продемонстрували високий рівень адаптивності та готовності брати участь у вирішенні суспільних проблем. Соціальна мобілізація молоді в умовах війни виявила потужний потенціал громадянської активності та підтвердила необхідність створення постійних механізмів залучення молодого покоління до процесів державного управління [5].

Аналіз сучасного стану молодіжної політики в Україні виявляє низку системних проблем, що потребують невідкладного вирішення. Зокрема, у Бюджетному кодексі України відсутні поняття «молодіжна політика» або «молодіжна інфраструктура», що значно ускладнює фінансування відповідних програм та ініціатив. Це створює додаткові бар'єри для ефективної реалізації молодіжних програм та обмежує можливості для системного підходу до розвитку молодіжної сфери.

Особливого значення в сучасних умовах набуває розвиток цифрових компетенцій молоді та використання інноваційних технологій для підвищення ефективності молодіжної участі в публічній політиці. Електронна демократія, онлайн-консультації та цифрові платформи для громадської участі стають важливими інструментами залучення молоді до процесів державного управління. Впровадження цих технологій дозволяє подолати географічні та часові обмеження, створюючи більші можливості для участі молоді з різних регіонів України в формуванні та реалізації публічної політики.

Міжнародний досвід демонструє важливість створення системних підходів до молодіжної політики, що базуються на принципах участі, інклюзивності та постійного діалогу між державними інституціями та молодіжними організаціями. Європейські практики свідчать про ефективність створення багаторівневих систем представництва молодіжних інтересів, від місцевого до національного рівня, з чіткими механізмами координації та взаємодії між різними рівнями управління.

Залучення молоді до формування та реалізації публічної політики в Україні є стратегічним завданням, що потребує комплексного підходу та постійного вдосконалення механізмів участі. Воєнний стан створив нові виклики, але водночас відкрив можливості для посилення ролі молоді в суспільно-політичному житті країни. Для подальшого розвитку молодіжної політики необхідно забезпечити належне фінансування молодіжних програм на всіх рівнях, розвивати міжнародне співробітництво, впроваджувати інноваційні механізми участі та посилювати інституційну спроможність молодіжних організацій. Європейська інтеграція України створює додаткові можливості для імплементації кращих європейських практик у сфері молодіжної політики та розвитку демократичних інститутів, що сприятиме формуванню більш інклюзивного та демократичного суспільства.

Список використаної літератури

1. Гончарук Н. Формування та реалізація державної молодіжної політики на публічній службі в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 64–73. DOI: <https://doi.org/10.15421/152354>
2. Державна цільова соціальна програма «Молодь України» на 2021–2025 роки : затв. постановою Кабінету Міністрів України від 18 лют. 2021 р. № 579. *Офіційний вісник України*. 2021. № 18. С. 42–58.
3. Молодь за демократію в Україні : програма Ради Європи на 2021–2025 роки. *Рада Європи*. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/youth-for-democracy-in-ukraine> (дата звернення: 20.06.2025).
4. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12 берез. 2021 р. № 94/2021. *Офіційний вісник Президента України*. 2021. № 7. С. 31.
5. Соціальна та громадська участь молоді у 2024 році. *Міністерство молоді та спорту України*. URL: <https://mms.gov.ua/news/sotsialna-ta-hromadska-uchast-molodi-u-2024-rotsi> (дата звернення: 20.06.2025).
6. Співпраця з Україною у сфері молоді: пріоритети на 2023–2024 роки. *Рада Європи*. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/co-operation-with-ukraine-in-the-youth-policy-field-priorities-for-2023-2024> (дата звернення: 20.06.2025).

Діана ЗАЯЦЬ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Diana ZAYATS,

Ph.D in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Governance, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-0945-6971>

ЕТИЧНІ СТАНДАРТИ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ

ETHICAL STANDARDS OF PUBLIC SERVICE AS A DETERMINANT OF EFFECTIVE COMMUNICATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

The study explores the ethical standards of public service as a crucial determinant for enhancing the quality of communication within public administration. It emphasizes the direct correlation between ethical conduct of public servants and the legitimacy, transparency, and effectiveness of governance processes. The research examines contemporary legal frameworks in Ukraine regulating ethical behavior of public officials, including norms on legality, impartiality, accountability, integrity, conflict of interest prevention, and anti-corruption compliance. Special attention is given to recent developments in ethical infrastructure under Ukraine's public administration reform (2022–2025), particularly the establishment of ethics commissioners, whistleblowing mechanisms, and ethics-centered professional training. The findings underscore that adherence to ethical standards fosters open dialogue, trust, and effective two-way communication between public authorities and citizens, contributing to resilient democratic governance. The study highlights the need for continuous strengthening of ethical management systems to meet contemporary public sector challenges in post-reform and Europeanization contexts.

Keywords: ethical standards, public service, public administration, ethical conduct, integrity, anti-corruption policy, communication, public authority, democratic governance.

У сучасних умовах демократичного врядування питання дотримання етичних стандартів публічної служби набуває особливої актуальності. Етична поведінка публічних службовців безпосередньо впливає на якість комунікативних процесів в органах публічної влади, рівень довіри громадян до влади та ефективність управлінських рішень [4]. Етика публічної служби є комплексною категорією, що охоплює моральні засади діяльності посадових осіб, норми професійної поведінки, стандарти доброчесності та антикорупційні вимоги. За визначенням сучасних дослідників, етична поведінка у публічному управлінні є ключовим елементом забезпечення легітимності влади та суспільної довіри [1].

В Україні правові засади етичної поведінки публічних службовців визначені низкою нормативно-правових актів, серед яких ключове значення мають Закони України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [10], «Про запобігання корупції» [9], «Про державну службу» [8], а також підзаконні акти, що деталізують вимоги до поведінки службовців. Закон України «Про державну службу» закріплює основні принципи державної служби, серед яких верховенство права, законність, патріотизм, служіння інтересам суспільства і держави, політична неупередженість, прозорість, стабільність, ефективність, професіоналізм, компетентність та доброчесність [8]. Закон України «Про запобігання корупції» деталізує правила запобігання конфлікту інтересів, заборону на отримання неправомірної вигоди, обмеження щодо подарунків, зобов'язання декларувати майно, доходи та витрати [9].

Важливим нормативним документом є наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [11], який встановлює етичні стандарти. Основними принципами етичної поведінки, закріпленими в українському законодавстві, є: законність, пріоритет прав і свобод людини і громадянина, служіння державі й суспільству, профе-

сіоналізм, політична нейтральність, доброчесність, справедливість, неупередженість, прозорість, уникнення конфлікту інтересів, недопущення зловживання владою. Публічний службовець повинен діяти виключно в межах повноважень, уникати поведінки, що може зашкодити авторитету публічної служби, не допускати упередженого ставлення, забезпечувати рівний доступ громадян до публічних послуг.

З 2020 року, в Україні активізовано зусилля щодо запровадження європейських стандартів етики в публічному управлінні. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки проголосила загальні принципи прозорості, підзвітності та доброчесності [13]. Конкретизація етичної інфраструктури втілюється через імплементаційні заходи, зокрема навчальні програми НАЗК та НАДС [12], Стратегію навчання та розвитку антикорупційних уповноважених (2022–2025 рр.) [14], а також затверджену Концепцію розвитку культури публічної служби (2025–2029 рр.) [7], яка передбачає розвиток етичного лідерства, створення систем управління етикою, підготовку етичних радників та запровадження ефективних механізмів повідомлень про порушення етичних стандартів (whistleblowing).

Ефективна комунікація в органах публічної влади передбачає відкритий діалог з громадянами, доступність інформації, оперативне реагування на запити та потреби суспільства. Відтак, дотримання етичних стандартів забезпечує чесність, достовірність та коректність комунікативних процесів. Дослідження засвідчують, що недотримання етичних норм призводить до виникнення комунікаційних бар'єрів, поширення недовіри, зростання рівня конфліктів та зниження ефективності діяльності органів влади [1; 2; 3]. У контексті розвитку демократичного врядування ключового значення набуває культура доброчесності в публічному управлінні, що формується через систему професійної підготовки, підвищення кваліфікації, інституціоналізацію етичних кодексів, запровадження антикорупційних механізмів та ефективного етичного менеджменту.

Важливо зазначити, що у міжнародній практиці значного поширення набули етичні кодекси як інструмент регулювання поведінки публічних службовців. Зокрема, Рекомендація Ради Європи R(2000)10 «Про кодекс поведінки для публічних посадових осіб» залишається актуальною базою для розробки національних стандартів поведінки. Її принципи активно використовуються в оновлених підходах до етики публічної служби в Україні [5].

Якість комунікації в органах публічної влади значною мірою залежить від таких етичних аспектів: чесність, достовірність інформації; повага до прав і свобод громадян; неупередженість і справедливість; професійна відповідальність за зміст і наслідки управлінських рішень; запобігання конфлікту інтересів; захист службової інформації з дотриманням балансу між прозорістю та конфіденційністю [6]. Тобто, дотримання етичних стандартів не лише запобігає зловживанням та порушенням, а й є запорукою довіри до органів публічної влади, сприяє відкритому діалогу, ефективному зворотному зв'язку та конструктивній взаємодії з громадськістю.

У сучасних умовах особливої актуальності набуває необхідність постійного удосконалення етичної інфраструктури публічного управління, зокрема шляхом вдосконалення системи професійної етичної освіти; посилення інституційного контролю за дотриманням етичних стандартів; запровадження ефективних механізмів захисту викривачів; формування етичного лідерства серед керівного складу публічної служби [3]. Отже, етичні стандарти є фундаментом якісної комунікації в публічному управлінні, а їх дотримання забезпечує не лише ефективність управлінської діяльності, а й зміцнює демократичні основи врядування, підвищує довіру громадян до влади та легітимність прийнятих рішень.

Список використаної літератури

1. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. The new public service: Serving, not steering. New York, London. 2015. 272 p.
2. Denhardt, R. B., Denhardt, J. V., Aristigueta, M. P. Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations. 3rd ed. Los Angeles: SAGE Publications, 2020. 432 p.
3. OECD Integrity and AntiCorruption Review of Ukraine. URL: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/05/oecd-integrity-and-anti-corruption-review-of-ukraine_4d9e5ab7/7dbe965b-en.pdf.
4. Perry, J. L., Wise, L. R. The Motivational Bases of Public Service: Foundations for a Third Wave of Research // Asia Pacific Journal of Public Administration, 2021. Vol. 36(1):34-47. DOI:[10.1080/2327665.2014.892272](https://doi.org/10.1080/2327665.2014.892272).

5. Recommendation № R (2000) 10 of the Committee of Ministers to member States on Codes of Conduct for Public Officials, Council of Europe. URL: <https://rm.coe.int/16806cc1ec>.

6. The OECD Public Integrity Indicators for Ukraine have been published. URL: <https://nazk.gov.ua/en/news/the-oecd-public-integrity-indicators-for-ukraine-have-been-published/>.

7. Голова НАДС презентувала Концепцію культури публічної служби на 2025 – 2029 роки. URL: <https://nads.gov.ua/news/holova-nads-prezentuvala-kontseptsiiu-kultury-publichnoi-sluzhby-na-2025-2029-roky>.

8. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>.

9. Закон України «Про запобігання корупції» від 14.10.2014 № 1700-VII (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18>.

10. Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 07.06.2001 № 2493-III (зі змінами і доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14>.

11. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 05.08.2016 № 158 «Про затвердження Загальних правил етичної поведінки державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1203-16#Text>.

12. Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 26.03.2024 № 54-24 «Про затвердження типової загальної професійної (сертифікатної) програми підвищення кваліфікації». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0054859-24#Text>.

13. Розпорядження Кабінету Міністрів України «Деякі питання реформування державного управління України» від 21.07.2021 № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9>.

14. Стратегія навчання та розвитку уповноважених підрозділів (осіб) з питань запобігання та виявлення корупції на 2022–2025 роки. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/07/Strategiya_navchannya_ta_rozvytku_2022_2025_fin.pdf.

Євгеній ІГНАТЕНКО,

магістр, спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Yevhenii IHNATENKO,

Master's speciality 281 'Public Management and Administration', Institute of Public Administration and Management of Taras Shevchenko National University of Kyiv

МЕХАНІЗМИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНСТИТУТУ МЕДІАЦІЇ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ В УКРАЇНІ

MECHANISMS FOR IMPLEMENTING MEDIATION IN THE PUBLIC SERVICE IN UKRAINE

Mediation has gone beyond the typical method of conflict resolution, and the specificity of this method lies in the fact that it permeates most areas of public life, promotes constructive dialogue between citizens and the authorities for the sake of building a civil society and a state governed by the rule of law.

The history and dynamics of the development and use of mediation techniques in public administration and management in other countries prove the optimality of this specific tool and the effectiveness of this method of conflict resolution.

The relevance of our chosen research topic is determined by a number of circumstances, including: the current development and establishment of Ukraine as a state with European values, which requires the reform of many areas, including public administration, in accordance with European standards and provides for the establishment of a mechanism for the functioning of the administrative apparatus in such a way as to first and foremost ensure people's rights and guarantee their inviolability, and to build effective communication within the public administration apparatus; the active establishment of the legislative basis for public service in general and the institution of mediation in particular, which will make it possible to determine the optimal approach to the mechanism for developing and improving a number of issues related to the resolution and settlement of disputes arising in the sphere of public administration and public service in Ukraine in particular.

Keywords: mediation, mediation interaction, consensus, mechanisms for implementing the institution of mediation, European standards, public administration systems.

Медіація в публічній службі має цілий ряд особливостей та певних важливих моментів, котрі варто враховувати та пам'ятати. У світовій теорії та практиці уже є певні напрацювання з окресленої проблематики. Значний внесок в розвиток медіації у сфері публічного права та публічного управління здійснили В.Б. Авер'янов, Ю.В. Бауліна, І.А. Войтюк, В.С. Гопанчук, В.В. Землянська, Т.О. Коломоєць, В.К. Колпаков, Л.М. Корнута, Н.М. Корчак, Н.М. Крестовська, Н.В. Нестор, С.Г. Стеценко, М.І. Хавронюк, Дж. Фолберг та ін.

Процеси інституціоналізації медіації висвітлено у працях О. Василець, Л. Гриндей, О. Казьмірова, О. Кармаза, О. Ковальчук, О. Меленко, Т. Подковенко, О. Стратій, Г. Степанова та ін.

Питанням застосування медіації у розв'язанні конфліктів у сфері публічного управління займаються Н. Алюшина, Є. Бородін, Т. Василевська, З. Красіловська, Н. Ларіна, І. Лопушинський, К. Майстренко, А. Мельниченко, Ю. Рак, О. Тертишна, К. Токарева, С. Хаджирадева, Н. Черненко та ін.

Однак на думку Н. Ліпенцевої та Є. Бородіна, Л. Конути, Н. Мазаракі, медіація може розглядатися не лише традиційно як альтернативний спосіб вирішення спірних ситуацій, що виникли та розвиваються зараз між сторонами [4], а також вивченням питання застосування медіації як механізму врегулювання спорів, запобігання виникненню конфлікту. Наразі залежно від мети проведення процедури медіації вчені виокремлюють два її види: *превентивна медіація* (медіація запобігання спорів) та *медіація врегулювання спорів*.

Сьогодні принцип добровільності медіації зазнав перетворення, може передбачати обов'язкове застосування медіації перед зверненням до суду та розгляду справи в судовому порядку, а тому акцент у тлумаченні принципу добровільності має бути зміщений на добровільність виходу з процедури медіації, так звана добровільна медіація [4].

У більшості європейських держав медіація представлена як добровільний альтернативний спосіб вирішення конфліктів та спорів (Польща, Німеччина, Чехія) [6; 7]. Медіація також практично застосовується в управлінській сфері США [3]. Нині у сфері функціонування публічної служби

України обов'язкова медіація не застосовується, однак, такий варіант вбачається можливим у випадку нормативного урегулювання питання впровадження та застосування медіації на публічній службі.

Медіацію науковці пропонують класифікувати на платну та безоплатну, індивідуальну та групову тощо. У такій класифікації усе залежить, в першу чергу, від умов, котрі визначає та диктує держава: «публічно-правові спори належать до категорії тих, що вирішуються в рамках адміністративного судочинства [5]. У таких правовідносинах однією із сторін завжди виступає орган публічної адміністрації. Посадова особа, яка представляє його інтереси, зобов'язана керуватися положеннями Конституції України та відповідними Законами. В зв'язку з тим, що не кожен службовець володіє знаннями у галузі юриспруденції та менеджменту управління, є невпевненим у вірності власних дій та прийнятті рішень, посадові особи стають прихильниками судового вирішення спорів [5].

Важливу роль відіграє психологічний фактор, який проявляється в небажанні особи публічного управління брати на себе зайву відповідальність за певні рішення, котра майже не регламентована діючим законодавством чи передбачає лише поверхневе урегулювання та застосування власного розсуду.

На наш погляд, посилення організаційного механізму для досягнення інституційної стійкості медіаційних процедур, подолання інституціональних перетворень, підвищення соціальної стабільності в суспільстві та запобігання зростанню соціальної напруги; покращення соціально-політичних міждержавних завдяки однойменному механізму; зниження навантаження на судову систему шляхом використання адміністративно-правового механізму, узгодження інтересів бізнесу, влади та суспільства завдяки фінансово-економічному механізму та зменшення конфліктів у сфері трудових відносин завдяки кадрового механізму державного управління забезпечить впровадженню медіаційних процедур в практику державного управління.

Список використаної літератури

1. Бородін Є.Є. Механізм медіації в системі публічного управління : автореф. дис. канд. наук з держ. упр. : 25.00.02. Запоріжжя, 2019. 20 с.
2. Бортнікова А.Г. Правові засади застосування медіації як способу вирішення публічно-правових спорів : автореф. дис. ... канд юрид. наук : 12.00.07 . Київ, 2019. 22 с.
3. Європейський кодекс етики медіаторів. URL: https://decisionlab.com.ua/DLfiles/European_Code_of_Conduct_for_Mediators_UA.pdf.
4. Ігнатенко Є.О. Зарубіжний досвід ефективного використання медіації у публічній службі України. Шевченківська весна – 2024: публічне управління та державна служба: матеріали щоріч. Всеукр. наук.-практ. конф. студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 20 берез. 2023 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Т. П. Паламарчук. Київ: ННІ ПУДС КНУ, 2024. С.68-70.
5. Ігнатенко Є.О., Ларіна Н.Б. Особливості застосування медіаційних процедур на публічній служб. 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. С. 95-98.
6. Корнута Л.М., Неугодніков А.О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців: зарубіжний досвід Великобританії та США. Прикарпатський юридичний вісник. 2021. № 5. С. 113–118. URL: <http://www.pjv.nuoua.od.ua/> (дата звернення: 10.09.2025 р.)
7. Крутий О. М. Організаційно-правовий механізм діалогової взаємодії органів влади та громадськості. URL: [http://ww.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01\(5\)/11komovg.pdf](http://ww.dridu.dp.ua/zbirnik/2011-01(5)/11komovg.pdf). (дата звернення: 10.09.2025 р.).
8. Мазаракі Н. А. Медіація в Україні: теорія та практика : монографія. Київ : Інститут законодавства ВР України, 2018. 276 с.
9. Мамчур Л.В. Особливості медіації в країнах англо-американської системи права. Держава і право. Серія «Юридичні і політичні науки». 2010. Вип. 50. С. 455–460. URL: <http://dspace.nbuv.gov.ua/dspace/handle/123456789/18388> (дата звернення: 10.09.2025 р.).

Тарас КИЦАК,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного врядування, заступник директора з науково-педагогічної роботи Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Taras KITSACK,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Deputy Director for Scientific and Pedagogical Work of Institute of Public Administration, Governance and Professional Development, Associate Professor at the Department of Public Governance Lviv Polytechnic National University
<http://orcid.org/0000-0002-6710-8521>

КОМУНІКАЦІЇ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ АРХІТЕКТОНІКИ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ: МІЖМУНІЦИПАЛЬНІ ЗВ'ЯЗКИ ТА УЧАСТЬ ГРОМАДИ У ВИРІШЕННІ ПИТАНЬ МІСЦЕВОГО ЗНАЧЕННЯ

COMMUNICATIONS AS A KEY ELEMENT OF THE ARCHITECTONIC OF LOCAL SELF-GOVERNMENT: INTERMUNICIPAL RELATIONS AND COMMUNITY PARTICIPATION IN ADDRESSING LOCAL ISSUES

In the context of public administration reform in Ukraine – particularly under the pressures of war and decentralization – communications have emerged as a foundational element of local self-government architecture. Beyond the exchange of information, they represent a systemic, multilevel, and interdependent interaction between local authorities, territorial communities, and civil society institutions. Intermunicipal communications, both formal and informal, enable resource consolidation, joint planning, and solidarity-based governance among unevenly capable communities. Despite their potential, these mechanisms face challenges including legal ambiguity, weak institutionalization, and limited strategic capacity. Equally important are community participation mechanisms – such as local initiatives, public hearings, and participatory budgeting – which establish consistent feedback loops and transparency in governance. Together, intermunicipal and community-level communications form the communicative core of local governance, transforming it into a more networked, inclusive, and adaptive system that supports institutional resilience and democratic legitimacy.

Keywords: public administration, local self-government system, architectonics, decentralization, service in local self-government bodies, territorial community, official.

У процесі реформування публічного управління в Україні, особливо в умовах війни та децентралізаційних трансформацій, комунікації набувають особливого значення як один із базових компонентів архітекtonіки місцевого самоврядування. Йдеться не лише про інформаційний обмін, а про системну, багаторівневу і взаємозалежну взаємодію між органами місцевого самоврядування, територіальними громадами, інституціями громадянського суспільства та між самими громадами. Саме комунікації забезпечують внутрішню цілісність системи самоврядування, інтегруючи її структурні елементи у функціонально єдине ціле.

Архітекtonіка місцевого самоврядування, як складна управлінська конструкція, базується на інституційних, нормативно-правових, адміністративних та комунікативних зв'язках. У цьому контексті муніципальні комунікації виступають структуроутворюючим елементом, що забезпечує як ефективне врядування, так і сталу участь громадян у прийнятті рішень. Комунікації виступають не просто засобом обміну інформацією, а механізмом узгодження інтересів, делегування повноважень, мобілізації ресурсів та консолідації зусиль у межах територіальних громад і між ними.

Одним із важливих напрямів розвитку муніципальних комунікацій є міжмуніципальна взаємодія. Міжмуніципальні комунікації – це сукупність формальних і неформальних зв'язків між громадами, що реалізуються через обмін інформацією, спільне планування, реалізацію міжтериторіальних проєктів та об'єднання ресурсів. Вони формують горизонтальні управлінські зв'язки, які відповідають логіці поліцентричного врядування, де головними засадами є партнерство, мережевість і субсидіарність. У постдецентралізаційний період міжмуніципальні комунікації виконують компенсаторну функцію, особливо в умовах нерівномірної спроможності громад. Саме вони дозволяють реалізовувати принцип солідарності, забезпечувати ефективне управління інфраструктурою та соціальними послугами, об'єднувати інтелектуальні та кадрові ресурси.

Водночас практика реалізації міжмуніципальної співпраці зіштовхується з низкою проблем: недосконалість нормативно-правового регулювання, слабка інституціоналізація спільного управління, низький рівень комунікативної культури у представників місцевої влади, обмежений доступ до інструментів стратегічного планування. Це своєю чергою породжує ризики фрагментації управлінських рішень, конкуренції між громадами за ресурси, а не їх спільного використання на принципах синергії. Вирішення зазначених проблем передбачає, з одного боку, вдосконалення законодавчих підстав, зокрема імплементацію Закону України «Про співробітництво територіальних громад» [1], а з іншого – розвиток комунікативної та проєктної компетентності управлінських кадрів, цифровізацію міжмуніципальної взаємодії, запровадження інноваційних платформ координації.

Паралельно з розвитком горизонтальних комунікацій між громадами, надзвичайно важливою є участь мешканців у вирішенні питань місцевого значення, що виступає не менш важливою складовою муніципальних комунікацій. Механізми участі громади – від органів самоорганізації населення до публічних консультацій – формують систему постійної, інституціоналізованої взаємодії між владою та громадянами. Вони не тільки забезпечують зворотний зв'язок, але й створюють умови для співуправління, прозорості, підзвітності та публічності місцевої влади.

Серед інституційних форм варто виокремити органи самоорганізації населення (ОСН), громадські ради, консультативно-дорадчі органи при посадових особах місцевого самоврядування. Ці інституції формують сталі канали взаємодії на постійній основі, закладаючи фундамент для демократичного врядування. Процедурні механізми – місцевий референдум, загальні збори жителів, місцева ініціатива, громадські слухання, публічні консультації – забезпечують громаді можливість безпосередньо брати участь у формуванні рішень, що мають локальне значення. Вони сприяють формуванню довіри до влади, відкритості процесів управління, а також підвищують рівень правової культури громадян.

На стратегічному рівні громадська участь реалізується через залучення до планування і реалізації місцевих бюджетів. Партисипативне бюджетування, громадське оцінювання діяльності органів влади, електронні петиції й інші цифрові інструменти участі створюють простір для співдії у межах сучасної «цифрової публічної сфери». Особливо цінним є те, що такі механізми дозволяють залучати нові цільові групи – зокрема молодь та внутрішньо переміщених осіб – до процесів прийняття рішень.

Узагальнюючи, варто підкреслити: і міжмуніципальні, і внутрішньогромадські комунікації утворюють ядро сучасної архітекτονіки місцевого самоврядування. Їх поєднання дозволяє вибудувати не лише ефективну управлінську систему, а й демократично легітимне, відповідальне, відкрито взаємодіюче місцеве врядування. Комунікації, як управлінська категорія, поступово перетворюються на основу нової якості публічної влади – тієї, яка здатна не тільки управляти, а й бути співучасником розвитку разом із громадою.

Таким чином, у публічному управлінні на місцевому рівні комунікації слід розглядати не як допоміжний інструмент, а як стратегічну платформу формування і підтримки інституційної спроможності громад. Саме комунікації дозволяють трансформувати місцеве самоврядування з ієрархічно-роз'єднаної структури на мережево-інтегровану, яка базується на співпраці, довірі та взаємній відповідальності.

Список використаної літератури

1. Закон України «Про співробітництво територіальних громад» від 17 червня 2014 року № 1508-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1508-18#Text>
2. Кіцак Т.М. Архітектоніка місцевого самоврядування // Стійкість та розвиток: публічне управління та інновації міжнародний форум (5 березня 2025 р., м. Львів). Національний університет «Львівська політехніка», 2025. С. 55-59. URL: https://drive.google.com/file/d/1LPLLnAQ-hKMpL7E7_hmuqNzelC-2DPT/view
3. Кіцак Т.М. Архітектоніка як методологія та інструмент дослідження місцевого самоврядування // Публічне управління в Україні: історичний досвід та перспективи розвитку : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (Київ, 18 лют. 2025 р.) / за заг. ред. Л. Г. Комахи, Н. М. Корчак, Л. В. Гонюкової. Київ: ННПУДС КНУ імені Тараса Шевченка, 2025. С. 327–330. URL: <https://lpnu.ua/sites/default/files/2025/4/10/news/30856/iadu-zb-tez-znsh-2025.pdf>
4. Кіцак Т.М. Закони архітектоніки місцевого самоврядування // Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 5. С. 203-209. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.7.203>.
5. Кіцак Т.М. Методологічні принципи архітектоніки місцевого самоврядування // Європейська інтеграція та трансформація публічного врядування в Україні: матер. наук.-практ. конф. (4 квітня 2025 р., м. Львів). Львів: НУ «Львівська політехніка», 2025. С. 209-212. <https://lpnu.ua/sites/default/files/2024/pages/27385/konferenciya-2025ostvar0.pdf>

Віктор КОВАЛЬОВ,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Victor KOVALOV,

Candidate of Sciences in Public Administration, Assistant Professor, Assistant Professor of Department of Public Service and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-7249-0959>

Олексій ТЕСТОЄДОВ,

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

Oleksiy TESTOYEDOV,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0009-0007-1808-5275>

МОТИВАЦІЯ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: РОЛЬ РОЗПОДІЛЕНОГО ЛІДЕРСТВА

MOTIVATION OF UKRAINIAN CIVIL SERVANTS IN WARTIME: THE ROLE OF DISTRIBUTED LEADERSHIP

The war in Ukraine has significantly transformed the motivational dynamics of public servants. While pre-war research emphasized stress and burnout, the wartime context has shifted the focus toward adaptation and the search for meaning in public service. Distributed leadership, as a collectivist and post-heroic form of governance, has emerged as a motivational catalyst by fostering shared responsibility, inclusion, and goal alignment across public sector networks. This approach enables civil servants to feel empowered, appreciated, and integral to critical decision-making processes. Research confirms that distributed leadership not only enhances motivation but also supports organizational ambidexterity under crisis conditions. The Ukrainian experience highlights the importance of moral authority, collaborative dynamics, and contextual flexibility in leadership, suggesting a broader shift toward democratic and inclusive models in public administration. This reflects global trends and cultural adaptations seen in various countries, reinforcing the relevance of distributed leadership as a viable model during complex emergencies

Keywords: Public Service Motivation (PSM), civil service, motivation, leadership, public administration, collectivist ideal of leadership.

Повномасштабна війна в Україні докорінно змінила мотиваційний ландшафт публічної служби. Якщо до 2022 року наукові дослідження здебільшого акцентували увагу на емоційному вигоранні, стресі та втраті ефективності, то в умовах воєнного конфлікту фокус змістився на адаптацію, віднайдення сенсу праці та збереження суб'єктності у кризових умовах [1; 2]. Колективістський ідеал лідерства, притаманний українському публічному управлінню, не лише зберігся, але й активізувався, надаючи змогу службовцям відчувати причетність до спільної мети [3].

Сучасні підходи до лідерства засвідчують, що розподілені форми управління здатні не лише підтримувати ефективність адміністративних структур, а й сприяти зростанню мотивації працівників [4; 5]. В умовах війни розподілене лідерство не лише забезпечує взаємодію між учасниками мережових структур, а й формує відчуття відповідальності та значущості виконуваної роботи [6]. Результати емпіричних досліджень свідчать, що саме розподіл лідерських ролей за компетенціями та досвідом активізує внутрішній ресурс державних службовців, сприяє зворотному зв'язку й підвищенню рівня залученості [7].

Поняття розподіленого лідерства трактується як постгероїчна форма управління, заснована на горизонтальному обміні владою, відповідальністю та спільному прийнятті рішень [8; 9]. Згідно з підходом Dios i Wilhelmsson, така модель дозволяє кожному учаснику проявляти лідерські якості

відповідно до ситуації, а не формального статусу [6]. Цей підхід передбачає гнучке переосмислення владних конфігурацій, що особливо важливо у часи невизначеності [10].

Наукові джерела наголошують, що ефективне публічне управління в умовах кризи не можливе без довіри, корпоративного діалогу та моральних авторитетів [11; 12]. Проте зарубіжні дослідження досить рідко розглядають етичний компонент, зосереджуючись на управлінській ефективності та досягненні цілей [13]. Український досвід доводить, що в умовах війни саме моральна авторитетність і взаємопідтримка стають ключовими факторами згуртування команд.

Як показують дослідження, війна сприяла розвитку більш колективістського та розподіленого підходу до лідерства, де ідеї державних службовців цінуються, а їхня залученість до прийняття рішень зростає. Це, у свою чергу, призводить до відчуття власної значущості та підвищує мотивацію. Почуття відповідальності, яке відчують державні службовці на своїх управлінських посадах під час війни, також є важливим фактором, що впливає на їхню мотивацію. Усвідомлення того, що від їхніх рішень залежать життя людей, підтримує їхню внутрішню стійкість та спонукає до ситуативної дії, сприяючи практиці розподіленого лідерства. Бажання допомагати людям є ще одним ключовим мотиватором, що впливає на те, як здійснюється лідерство та підтримується мотивація. Державні службовці відчують задоволення від допомоги як колегам, так і громадянам, що підсилює їхню мотивацію працювати в розподіленому форматі, залежно від ситуації. Готовність допомагати поширюється і на турботу про співробітників, де «справжнє лідерство» визначається як ситуація, коли люди підтримують своїх лідерів і ніхто не залишається поза увагою, що сприяє почуттю єдності та спільної мети, які є потужними мотиваторами. У гострій ситуації, що виникла 24 лютого 2022 року, розподіл роботи між колегами допоміг заспокоїти паніку та забезпечити зайнятість кожного, що демонструє, як розподілене лідерство може бути джерелом мотивації та стабільності під час кризи.

Список використаної літератури

1. Ospina S. M. Collective leadership and context in public administration: Bridging public leadership research and leadership studies. *Public Administration Review*, 2017, vol. 77, no. 2, pp. 275–287.
2. Zhu W., May D. R., Avolio B. J. The impact of ethical leadership behavior on employee outcomes: The roles of psychological empowerment and authenticity. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 2018, vol. 25, no. 1, pp. 29–40.
3. Dios R., Wilhelmsson M. Distributed leadership in public sector: Lessons from Scandinavian practices. *Public Management Review*, 2021, vol. 23, no. 6, pp. 832–850.
4. Jacobsen C. B., Andersen L. B. Leadership in public organizations: Exploring collective dynamics. *International Public Management Journal*, 2021, vol. 24, no. 3, pp. 367–388.
5. Spillane J. P. Distributed leadership. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.
6. Crevani L., Lindgren M., Packendorff J. Leadership as practice: A contemporary research direction. *Leadership*, 2007, vol. 3, no. 3, pp. 281–299.
7. Friedrich T. L., Griffith J. A., Mumford M. D. Collective leadership behaviors: Evaluating the leader-team interface. *Leadership Quarterly*, 2016, vol. 27, no. 4, pp. 684–705.
8. Škerlavaj M. Post-heroic leadership: Rethinking leadership in turbulent times. *European Management Review*, 2022, vol. 19, no. 3, pp. 350–368.
9. Ansell C., Gash A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2008, vol. 18, no. 4, pp. 543–571.
10. Bryson J. M., Crosby B. C., Stone M. M. The design and implementation of cross-sector collaborations. *Public Administration Review*, 2006, vol. 66, pp. 44–55.
11. Harris A. Distributed leadership: Developing tomorrow's leaders. *Routledge*, 2008.
12. Bolden R. Distributed leadership in organizations: A review of theory and research. *International Journal of Management Reviews*, 2011, vol. 13, no. 3, pp. 251–269.
13. Bennett N., Wise C., Woods P., Harvey J. A. Distributed leadership: A review of literature. *National College for School Leadership*, 2003.

Іванна КОЗАК,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Ivanna KOZAK,

Candidate of science in Public Administration, Docent, Associate Professor at the Department of Regional and Local Development, Institute of Administration, Governance and Professional Development, Lviv Polytechnic National University

ORCID: 0000-0003-1801-8877

КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

COMMUNICATION IN PUBLIC AUTHORITIES: CURRENT CHALLENGES AND WAYS TO OVERCOME THEM

The relevance of communication processes in public authorities, their content, and implementation outcomes is emphasized. Among the principles for effective communication in public administration mentioned are: relevance, credibility, accessibility, objectivity, and impartiality, among others. Modern principles for implementing communication processes in public authorities should include proactivity; interaction and partnership; and inclusiveness.

The current challenges of communication within public authorities are outlined, with a focus on ways to overcome them. These challenges include ensuring the completeness and accuracy of disseminated information about governmental activities; guaranteeing information security and countering disinformation; conducting communication under stress and crisis conditions; creating conditions for maximum access to information; coordinating communication among government bodies; addressing the psycho-emotional burnout of public servants; and bridging the digital divide. Overcoming these challenges in communication processes within public authorities will enable effective interaction between government institutions and civil society.

Keywords: *communications, public authorities, principles of communication processes, modern communication challenges, information, information security.*

Комунікація є важливим інструментом забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності роботи органів публічної влади, а також необхідною умовою функціонування демократії. Процеси комунікації в органах влади передбачають обмін інформацією, взаємодію між різними суб'єктами публічного управління та громадянами. Ефективна комунікація сприяє кращому розумінню політики, рішень та дій влади, а також формуванню довіри між владою та суспільством. Відкрите, постійне інформування широкої громадськості запобігає дезінформації, підвищує рівень обізнаності та залученості громадян до суспільного життя.

Серед принципів реалізації ефективної комунікації в публічному управлінні виділяють: актуальність, достовірність, доступність, об'єктивність та неупередженість, тощо. Сучасними принципами реалізації комунікаційних процесів в органах публічної влади мають стати проактивність (ініціювання обговорення, інформування про зміни, реагування на суспільні запити); взаємодія та партнерство (створення умов для зворотного зв'язку, врахування потреб та ідей громадськості, партнерство та взаємоповага); інклюзивність (врахування думок різних соціальних, вікових, професійних та регіональних груп у прийнятті управлінських рішень).

У своїй діяльності органи влади широко використовують засоби сучасної комунікації: цифрові платформи, соціальні мережі, публічні консультації, громадські слухання чи круглі столи. Слід відзначити, що активне включення громадян у процеси прийняття рішень формує відчуття відповідальності та приналежності. З цією метою варто впроваджувати у практику реалізації процесів комунікації такі засоби отримання зворотного зв'язку та колективного напрацювання рішень, як громадські ради, ініціативні групи, опитування, тощо. Важливими сучасними інструментами електро-

нної демократії, які дозволяють забезпечити більш широке залучення населення та впроваджуються у практику комунікації в органах публічної влади є онлайн-петиції та голосування.

Органи публічної влади у повсякденній діяльності та особливо в умовах війни стикаються з безпрецедентними викликами, вирішення яких вимагає стратегічного мислення, швидкої реакції та високого рівня довіри громадськості. Серед основних сучасних викликів у сфері публічних комунікацій, які потребують ґрунтовного вивчення та аналізу слід відзначити:

Повнота та достовірність поширеної інформації про діяльність органів влади. Опублікована на офіційних ресурсах інформація не завжди є актуальною, структурованою, якісною. Подання інформації переважно орієнтовано на вузьку цільову аудиторію. Тому максимальне висвітлення інформації у доступному для сприйняття форматі сприятиме формуванню зворотного зв'язку та співпраці усіх зацікавлених сторін.

Забезпечення інформаційної безпеки та протидія дезінформації. Ворог активно діє в інформаційному просторі, використовує фейки, маніпуляції та інформаційні атаки для послаблення морального духу населення і паніки. Інформаційні потоки мають оперативно спростовувати неправдиву інформацію, оперувати фактами, зміцнювати стійкість до пропаганди та формувати критичне мислення у суспільстві.

Реалізація комунікації в умовах стресу та кризи. Громадськість перебуває у стані постійної тривоги, невизначеності та втрат, що вимагає особливих підходів до висвітлення інформації. Необхідно завдяки інформації поширювати психоемоційну стабільність у суспільстві, підтримувати віру, зберігати спокій та формувати надію.

Формування умов для максимального доступу до інформації. Через бойові дії та окупацію частини територій ускладнено зв'язок із офіційними джерелами інформації. У цих реаліях важливо використовувати усі можливі альтернативні канали комунікації, як, наприклад, радіо, SMS-розсилки, мобільні застосунки, волонтерські мережі тощо.

Координація комунікацій між органами влади. В умовах надзвичайної ситуації важливо уникати суперечливих повідомлень від різних інституцій та установ. Актуальною є потреба в єдиній комунікаційній стратегії органів публічної влади та узгодженості їх дій у сучасному інформаційному просторі.

Психоемоційне вигорання публічних службовців. Постійна робота в умовах стресу, обмеженості ресурсів та значної відповідальності призводить до вигорання персоналу в органах публічної влади. Доцільно передбачати необхідність практичної реалізації психологічної, методичної, професійної чи людської підтримки, здійснювати навчання та проявляти турботу про ментальне здоров'я фахівців.

Цифрова нерівність. Не всі громадяни мають рівний доступ до інтернету чи цифрових пристроїв, особливо в сільських чи прифронтових регіонах. Важливо поєднувати використання онлайн-і офлайн-каналів комунікації. Збільшення можливостей доступу до офіційної інформації сприятиме зростанню довіри суспільства до владних структур. Загалом, **цифрова трансформація** дозволяє створювати відкриті платформи, мобільні застосунки чи персоналізовані сервіси, що відкриває нові можливості для удосконалення комунікації та робить владу ближчою до людей.

Подолання викликів у комунікаційних процесах органів публічної влади дозволить сформувати ефективну взаємодію владних інституцій із громадянським суспільством, стане додатковим інструментом боротьби з ворогом. Якщо у мирних умовах комунікація є зв'язком між владою та суспільством, то у часи війни – це броня, яка захищає довіру, єдність і здатність діяти як єдине ціле.

Органи влади на всіх рівнях в умовах воєнного стану забезпечують інформаційну оборону так само наполегливо, як і фізичну. Комунікація – це також інструмент досягнення цілей і її треба вміло використовувати.

Антоніна КОРНІЄНКО,

аспірантка кафедри регіональної політики спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Antonina KORNIENKO,

Master's student of the Department of Regional Policy, Specialty 281 «Public Administration and Management», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

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

ПРОЗОРИСТЬ І ВІДКРИТІ ДАНІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ ЗАПОБІГАННЯ КОРУПЦІЇ

TRANSPARENCY AND OPEN DATA AS TOOLS TO PREVENT CORRUPTION

In the context of global digital transformation, open data and transparency are increasingly becoming essential tools for preventing corruption. This paper explores how accessible and structured data can enhance public control over government activities and reduce the risks of institutional abuse. By ensuring the availability of public procurement data, asset declarations, and financial reports, open data allows citizens, journalists, and civil society to monitor state spending, identify potential conflicts of interest, and expose fraudulent practices. The article emphasizes that open data should not merely serve as a symbolic gesture of openness but as a functional system grounded in relevance, quality, and usability. Moreover, the balance between transparency and data protection is critical to avoid risks associated with privacy breaches or misuse of information. In promoting open government, the development of digital literacy and cooperation among civic institutions, academia, and international partners plays a vital role. Transparency is thus viewed as a systemic approach to building public trust and institutional integrity in modern governance.

Keywords: open data, transparency, anti-corruption, public accountability, digital governance, civic engagement, data ethics.

У сучасному суспільстві, де цифровізація стає домінуючою парадигмою розвитку, відкрита інформація дедалі більше відіграє стратегічну роль у формуванні ефективної та підзвітної політики. Ідеї вільного доступу до даних, які ще донедавна мали переважно академічний або технократичний характер, поступово перетворюються на невід’ємний елемент державного управління та громадського нагляду. В умовах демократичного суспільства інформаційна прозорість дозволяє не лише забезпечити рівність доступу до знань, а й створює основу для подолання системних проявів неефективності, зловживань та політичної непрозорості. Відкриті дані, завдяки своїй структурованості та загальнодоступності, стають інструментом, що дозволяє аналізувати, верифікувати та, в разі необхідності, оскаржувати дії суб’єктів публічної влади.

На національному рівні відкриті дані трактуються як публічна інформація, що поширюється в машиночитаному форматі, придатному для автоматизованої обробки та повторного використання. Такого роду трактування передбачає як технічну, так і правову доступність інформації, її використання як органами влади, так і представниками громадськості, науковцями чи розробниками цифрових сервісів.

Важливо, що відкритість охоплює не лише текстову інформацію, а й метадані, структури взаємозв’язків та джерела походження, що забезпечує глибший рівень прозорості [1]. В Україні нормативно визначено обов’язковість оприлюднення ключових наборів даних, зокрема реєстрів корупціонерів, декларацій публічних службовців, звітів політичних партій та антикорупційних програм органів влади. Подібні ресурси формують підґрунтя для систематичної оцінки ефективності заходів з протидії зловживанням владою.

Особливої значущості відкриті дані набувають у контексті антикорупційної політики. Надання громадянам можливості безперешкодного аналізу фінансових потоків, публічних контрактів, декла-

рацій посадовців або рішень органів влади – це не лише крок до підвищення довіри, а й практичний захід зі стримування корупційних схем [2]. За відсутності можливості здійснювати суспільний моніторинг, ризики зловживань зростають, а механізми внутрішнього контролю часто виявляються недостатніми. Саме тому інституціоналізація доступу до масивів урядових даних – не просто жест відкритості, а фундаментальна умова побудови доброчесного управління. Більш того, систематичне оновлення та підтримка релевантності таких даних є важливим чинником довготривалої ефективності політик.

Практичне застосування відкритих даних у сфері протидії корупції охоплює низку напрямів. По-перше, це підвищення фінансової відкритості через публічні портали бюджетної звітності, які дозволяють верифікувати видатки на локальному та національному рівнях. По-друге, це електронні платформи публічних закупівель, що забезпечують конкурентність та зменшують імовірність узгоджених торгів. По-третє, це забезпечення відкритого доступу до архівів рішень, регуляторних актів, а також до тендерної та звітної документації. Завдяки доступу до таких ресурсів, журналісти, громадські активісти та дослідники мають змогу виявляти конфлікти інтересів, непрозорі призначення або надмірні витрати, що в іншому разі залишилися б поза суспільним контролем.

Одним з важливих елементів у цьому процесі є здатність суспільства інтерпретувати та використовувати відкриту інформацію. Публікація даних сама по собі не гарантує їх антикорупційного потенціалу – необхідно створити інфраструктуру для їх аналізу, візуалізації, порівняння. У цьому сенсі роль технологічних платформ, мобільних додатків, чат-ботів і спеціалізованих інформаційно-аналітичних систем є ключовою. Подібні рішення, що базуються на відкритих наборах даних, дозволяють кожному користувачеві оцінити, наприклад, на що витрачає кошти місцева рада або як змінюється структура державного фінансування певного напрямку.

Загальносвітова практика свідчить, що країни, які запровадили інструменти відкритого врядування та зробили дані публічними у форматі відкритих наборів, демонструють вищий рівень контролю за корупцією. Наприклад, електронні реєстри власності, декларацій про доходи посадових осіб, дані про державні закупівлі та розпорядження бюджетними коштами дозволяють громадськості здійснювати аудит влади у режимі реального часу. У країнах Європейського Союзу запровадження директиви про відкриті дані стало важливим елементом не лише в забезпеченні прозорості, а й у формуванні конкурентного середовища для бізнесу та стимулювання інновацій.

Успішним прикладом також є платформи електронних петицій, онлайн-бюджетування, публічні реєстри та API-інтерфейси до державних систем. Особливе значення має прозорість у сфері публічних закупівель, де відкриті дані можуть використовуватись для виявлення схем розкрадання, завищення цін, зловживання владою та антиконкурентних практик. Аналітичні інструменти, засновані на відкритих даних, дають змогу виявити типові ознаки недобросовісних тендерів, а також створюють умови для притягнення винних до відповідальності.

Разом з тим, запровадження політики відкритості має враховувати не лише технологічні аспекти, а й інституційні, правові та соціальні чинники. Відкритість даних повинна поєднуватися з реальними механізмами захисту прав людини, правом на приватність, а також дотриманням стандартів інформаційної безпеки. У деяких випадках, надмірна відкритість без належного регулювання може створювати ризики, пов'язані з маніпуляціями, витоком конфіденційної інформації або репресіями щодо викривачів корупції. Саме тому впровадження політики прозорості має ґрунтуватися на балансовому підході, де враховуються як потреби відкритості, так і вимоги безпеки та етики.

Список використаної літератури

1. Лоленко О. Відкриті дані як інструмент народовладдя. Право України. 2019. №11. С.241-254.
2. Шевченко Р. Відкриті дані як інструмент запобігання інституційної корупції. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/7ecb8725-8115-4adb-8ec1-2f5a90118a72/content>.

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>

ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ, НАПРЯМИ ТА ФУНКЦІЇ КОМУНІКАЦІЇ В ДЕРЖАВНІЙ УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ У МИТНІЙ СФЕРІ

LEGAL SUPPORT, DIRECTIONS AND FUNCTIONS OF COMMUNICATION IN STATE ADMINISTRATIVE ACTIVITIES IN THE CUSTOMS SPHERE

The issues of legal support, directions and functions of communication in state administrative activity in the customs sphere are studied. The content and essence of state administrative activity of customs authorities are considered. The concept of communicative activity of customs bodies of Ukraine is defined. The foundations and features of legal regulation of communicative activity in state administrative activity in the customs sphere are outlined. The directions and functions of communicative activity of customs bodies of Ukraine are defined taking into account the institutional features of the sphere and the main tasks of customs authorities of Ukraine.

Keywords: legal provision; state administrative activity; customs authorities; communicative activity.

В науковій літературі панує цілком слушна думка про те, що: «Ефективність публічного управління в реалізації державно-громадської комунікації визначається, серед іншого, і рівнем поінформованості громадян, їх свідомою участю в публічному управлінні загалом [1, с.16].

Вищевказане, обумовлює науковий та практичний інтерес до питань комунікативної діяльності публічної влади що має безпосередній вплив на взаємовідносин публічної влади і громадянського суспільства.

Досліджуючи комунікативну політику держави, Є. Романенко звертає увагу на те, що, саме комунікація нині забезпечує реалізацію нових нормативно-ціннісних та ідеологічних аспектів державної політики, утвердження універсальних підходів до участі громадськості у процесах оцінювання діяльності органів державної влади та надання відповідних державно-управлінських послуг [2, с.6].

Процес інституалізації державно-громадської комунікації є важливим проявом демократичного розвитку країни. Через комунікацію відбувається зворотний зв'язок між органами державної влади та громадянським суспільством, завдяки чому уряд може краще інформувати суспільство про свою діяльність, а, також дізнатися про об'єктивну оцінку своєї діяльності з боку активних верств населення, що їх представляють інституції громадянського суспільства. [1, с.61].

«Продумана, сучасна та прогресивна політика комунікації з чітко визначеною аудиторією, напрямками, 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» [3, с.112].

Згідно із ч.1.ст.544 Митного кодексу України (далі - МК України), призначенням митних органів є створення сприятливих умов для розвитку зовнішньоекономічної діяльності, забезпечення безпеки суспільства, захист митних інтересів України [4]. Одним із важливих чинників, що впливають на ефективність здійснення митними органами країни їх призначення й основних завдань - є комунікація.

Державна управлінська діяльність в митній сфері є одним із видів діяльності держави, що здійснюється уповноваженими нею органами публічної влади (митними органами) і безпосередньо пов'язана із переміщенням товарів і транспортних засобів через митний кордон України фізичними та юридичними особами. Державна управлінська діяльність митних органів полягає у організації та здійсненні митних формальностей та процедур, регулюванні зовнішньоекономічної діяльності шляхом здійснення митного контролю та правозастосовної діяльності митних органів. Однією із важливих складових державної управлінської діяльності в митній сфері, є комунікативна діяльність митних органів.

Правові засади нормативно-правового забезпечення взаємодії публічної влади з громадськістю, складається з низки джерел права, серед яких закони та підзаконні нормативно-правові акти, а також міжнародні Конвенції. Серед цих джерел: Конституція України; Закони України: «Про друковані засоби масової інформації (пресу)» від 16.11.1992 № 2782-XII, «Про порядок висвітлення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування в Україні засобами масової інформації» від 23.09.1997 № 539/97-ВР, «Про державну таємницю» від 21.01.1994 № 3855-XII, «Про інформацію» № 2657-XII від 02.10.1992, «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI, «Про громадські об'єднання» від 22.03.2012 № 4572-VI, «Про звернення громадян» від 02.10.1996 № 393/96-ВР, «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» від 11.09.2003 № 1160-IV, «Про Кабінет Міністрів України» від 27.02.2014 № 794-VII; постанова Кабінету Міністрів України, серед яких: «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» від 03.11.2010 № 996; а також міжнародні правові джерела, зокрема, Конвенція «Про доступ до інформації, участь громадськості в процесі прийняття рішень і доступ до правосуддя з питань, що стосуються навколишнього середовища» (Оргуська конвенція підписана і ратифікована Україною у 1999 р.). Вищевказані нормативно-правові акти встановлює стандарти комунікативної діяльності публічної влади з громадянським суспільством.

До інституціональних джерел нормативно-правового регулювання комунікативної діяльності митних органів України слід відносити наступні нормативно-правові акти: «Про затвердження Порядку організації в Держмитслужбі та її територіальних органах роботи з повідомленнями про корупцію, внесеними викривачами», затверджений наказом Держмитслужби України від 07.06.2021 № 415, «Про затвердження інструкції з діловодства в митній службі України» затвердженого наказом Держмитслужби України від 28.12.2002 N 747, Порядок організації та здійснення внутрішнього контролю в Державній митній службі України, затвердженого наказом Держмитслужби України від 28.12.2023 р. №996, а також «Комунікативну стратегію Держмитслужби України. Крім того, важливими джерелами для організації комунікативної діяльності з митними адміністраціями інших країн є: Міжнародна конвенція про взаємну адміністративну допомогу у відверненні, розслідуванні та припиненні порушень митного законодавства від 09.06.1977 р., Міжнародна Конвенція про адміністративну допомогу у сфері митних відносин від 27.06.2003 р., Міжнародна Конвенція про узгодження умов проведення контролю вантажів на кордонах від 21.10.1982р. а також Наказ Держмитслужби України від 06.07.2005 р. № 639 «Про затвердження Порядку направлення запитів Державної митної служби України до митних служб іноземних держав або їх інформування».

Комунікативна діяльність митних органів являє собою комплекс внутрішніх і зовнішніх взаємодій, що здійснюються митними органами з різними суб'єктами (адресатами) з метою виконання завдань, покладених на митні органи України ч.2 ст.544 МК України та захисті митних інтересів та забезпечення митної безпеки держави (ст.6 МК України).

Зовнішня комунікативна діяльність спрямована на широке коло адресатів, до яких відносяться, як реальні, так і потенційні суб'єкти митних правовідносин (фізичних та юридичних осіб, що переміщують товари і транспортні засоби через митний кордон України, митних посередників, що надають послуги у сфері зовнішньоекономічної діяльності та митній сфері, іншим органам публічної влади, що уповноважені на здійснення різних видів контролю, правоохоронні органи, суди, та міжнародні організації та ін. До функцій зовнішньої комунікативної діяльності митних органів слід відносити: інформаційну (інформування про митні правила, зміни в митному законодавстві, сервіси тощо); роз'яснювальну (роз'яснення митного законодавства, порядок роботи з новими сервісами тощо); попереджувальна та профілактична (попередження та профілактика порушень митного законодавства, що забезпечується інформаційною та роз'яснювальними функціями); організаційна (забезпечення взаємодії з цільовими аудиторіями в процесі реалізації основних завдань покладених на митні органи), іміджева (формування позитивного ставлення до роботи митниці шляхом прозорості, відкритості та ефективної комунікації) тощо.

Внутрішня комунікативна діяльність стосується організації роботи системи митних органів, від якості якої в тому числі залежить злагодженість та ефективність діяльності митних органів в цілому й, зокрема, якість зовнішньої комунікативної діяльності.

Підводячи підсумки слід сказати, що комунікативна діяльність митних органів є однією із важливих складових державної управлінської діяльності в митній сфері. Підпорядковуючись загальним принципам організації та здійснення, комунікативна діяльність митних органів України має інститу-

ціональні особливості, пов'язані із особливістю правовідносин та сферою, в якій вона здійснюється. Правові засади комунікативної діяльності митних органів визначаються нормами загального та спеціального законодавства. Слід розрізняти зовнішню і внутрішню комунікативну діяльність митних органів. До функцій комунікативної діяльності слід відносити: інформаційну, роз'яснювальну, попереджувальну, профілактичну, організаційну іміджеву та ін.

Список використаної літератури

1. Чаплай І. В. Державно-громадська комунікація як об'єкт наукового дослідження в Україні / І. В. Чаплай. - Одеса: КУПРІЄНКО СВ, 2018 - 386 с. ISBN 978-617-7414-46-8
2. Комунікативна політика держави: теоретико-методологічний аналіз : монографія / Є. О. Романенко. - К. : НАДУ, 2014. - 400 с.
3. Коросташова І.М. Адміністративна підтримка в сфері зовнішньоекономічної діяльності (взаємна адміністративна допомога): інформаційно-комунікативний аспект. 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. С.110-112.
4. Митний кодекс України: Закон України від 13.03.2012 № 4495-VI. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2012, № 44-45, № 46-47, № 48, ст.552.

Наталія КОРЧАК,

доктор юридичних наук, професор, завідувач 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>

Ірина МОРДАС,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Iryna MORDAS,

Ph.D in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<http://orcid.org/0000-0002-2908-7555>

Андрій МАЙСНЕР,

кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Andrii MAISNER,

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

<http://orcid.org/0009-0003-1140-8407>

РАЗОМ ПРОТИ КОРУПЦІЇ: ЯК КОМУНІКАЦІЯ ОБ'ЄДНУЄ ГРОМАДЯН І ДЕРЖАВУ

TOGETHER AGAINST CORRUPTION: HOW COMMUNICATION UNITES CITIZENS AND THE STATE

The importance of public communication in ensuring effective interaction between public authorities and civil society in the field of combating corruption is explored. Emphasis is placed on the need to increase the level of openness, integrity, and accountability of government. The tools of public control are analyzed, including public monitoring, participation in the development of regulatory legal acts, anti-corruption initiatives at the local level. Special attention is paid to the digital solutions of the NACP: the integrity portal, the whistleblower platform, the register of corrupt officials, etc. The importance of combining rational (organizational) and emotional (value) aspects of interaction is emphasized. The role of anti-corruption education as a long-term investment in the formation of civic responsibility and a culture of intolerance to corruption is emphasized.

Keywords: corruption, anti-corruption policy, civil society, public communication, public control, trust in government, digital tools.

В умовах війни держава стикається з викликами, що спричиняють зниження довіри до інституцій, обмеження ресурсів та посилення вразливості до корупції. Підтвердженням цього стала втрата балів Україною в Індексі сприйняття корупції за 2024 рік [1]. За даними дослідження «Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність», проведеного на замовлення Національного агентства з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), 79,4% громадян і 76% представників бізнесу назвали корупцію другим найгострішим викликом після збройної агресії рф.

Громадяни прагнуть знати, як використовуються публічні ресурси і наскільки доброчесно діють посадовці. Водночас, як зазначив Голова НАЗК Віктор Павлушик, інформаційне середовище часто формує хибне уявлення про корупцію, оскільки «дискурс у соціальних мережах поєднує здебільшого емоційні оціночні міркування та дезінформацію» [6].

Протидія корупції потребує комплексного підходу, що поєднує інституційні заходи, залучення громадськості та цифрові інструменти. Комунікація між державними інституціями та громадянами є ключовою.

Вона підвищує довіру, сприяє реагуванню на виклики та знижує корупційні ризики. Громадські організації мають відігравати активну роль – як експерти, монітори, ініціатори кампаній та учасники розробки політики.

Громадський контроль: інструменти та приклади. Ефективними механізмами контролю є громадська експертиза, опитування, моніторинг дій органів влади, аналіз ЗМІ, участь у формуванні законодавства. Громадські організації беруть участь в оцінці антикорупційних політик та надають експертні висновки до проектів нормативно-правових актів.

На регіональному рівні ефективно працюють антикорупційні платформи: у Дрогобичі (система «Відкрите місто»), Дніпрі (платформа для моніторингу бюджету), Вінниці (Хаб доброчесності), Миколаєві (проект «Міста Доброчесності»). Такі ініціативи посилюють участь громадян у бюджетному контролі та виявленні ризиків на місцевому рівні.

Цифровізація антикорупційної політики. З середини 2016 року цифрові інструменти стали складовою антикорупційної інфраструктури:

Портал доброчесності – електронна платформа для розробки антикорупційних програм, що у 2023 році отримала функцію оцінки корупційних ризиків.

Єдиний портал викривачів – безпечний ресурс для повідомлень про корупцію, що гарантує анонімність.

Реєстр осіб, які вчинили корупційні правопорушення – відкритий ресурс для перевірки доброчесності.

Інформаційна система моніторингу антикорупційної політики – портал для відстеження реалізації стратегії.

Освітня платформа НАЗК – ресурс для навчання службовців та посадових осіб (study.nazk.gov.ua).

Комунікація: між фактами та емоціями. Сприйняття корупції часто не збігається з її реальним рівнем. Проте саме сприйняття формує запит суспільства на зміни. У 2024 році від 18% до 70% громадян помилково ототожнювали корупцію з неефективним управлінням чи інституційною слабкістю [2]. В інформаційному просторі часто бракує перевірених даних, а емоційні оцінки підміняють факти [5].

Тому важливо розвивати комунікаційну політику, що включає: публічні звіти, регулярне інформування, інтерактивні сервіси для звернень, доступ до відкритих даних. Соціальні мережі можуть як посилювати недовіру, так і поширювати приклади доброчесності – усе залежить від якості контенту.

Спільна діяльність: раціональний (організаційний) і емоційний (ціннісний) виміри. Перший вимір охоплює постановку та вирішення конкретних завдань – це безпосередні дії, спрямовані на протидію корупції у формі планування, координації, узгодження.

Другий – виявляє емоційне ставлення/залучення учасників до процесу взаємодії та самої антикорупційної діяльності. Учасники (представники органів як публічної влади, так і громадськості) залучені не лише до обміну інформацією, а й до узгоджених дій: планування, координації, розподілу функцій. Завдяки цьому забезпечується взаємна підтримка, контроль і стимулювання в досягненні спільної мети.

Ці взаємодії створюють ефект синергії – спільні зусилля дають результат, який перевищує суму окремих дій. В умовах війни, коли корупція може призвести до затримок гуманітарної допомоги, зловживань у відбудові та втрати довіри міжнародних партнерів, значення спільних дій зростає.

Антикорупційна просвіта: зміна установок і поведінки. Жодна система не буде ефективною без зміни установок. Тому Антикорупційна стратегія на 2021-2025 роки наголошує на важливості просвіти. Антикорупційна просвіта – це довгострокова інвестиція у формування: 1) громадян, які не толерують корупцію; 2) публічних службовців, які діють відповідально навіть у складних умовах; 3) системи, де доброчесність – це не виняток, а норма.

Сьогодні антикорупційна освіта є стратегічним пріоритетом НАЗК і спрямована як на державний сектор, так і на громадянське суспільство [3; 4]. Важливо, що громадяни починають визнавати свою власну відповідальність у справі протидії корупції, а держава все більше концентрує увагу на проблематиці формування доброчесної влади.

Список використаної літератури

1. Антикорупція на паузі: Україна в індексі сприйняття корупції – 2024. URL: <https://cpi.ti-ukraine.org/>
2. Бульдович П. Корупція в цифрах: які зміни фіксують опитування українців. Українська правда. URL: <https://www.pravda.com.ua/columns/2025/02/22/7499496/>
3. Інституційна стратегія безперервного розвитку Національного агентства з питань запобігання корупції як високоефективної організації. Наказ НАЗК від 12 січня 2024 року №17/24. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfs/?file=/wp-content/uploads/Documents/df/c4/dfc47d63cda5276f337c39147e1570a7d8843ceae82cb71d7db609f084bd692a5673217.pdf>
4. Стратегія формування нульової толерантності до корупції. Київ. 2021. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/09/Strategiya-formuvannya-nulvoyi-tolerantnosti-1.pdf>
5. У соціальних мережах зросла кількість публікацій про марність боротьби з корупцією та її нездоланність – дані медіамоніторингу за 4 квартал 2024 року. Прес-повідомлення НАЗК від 07.02.2025 р. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/u-sotsialnyh-merezhah-zroslo-kilkist-publikatsiy-promarnist-borotby-z-koruptsiyu-ta-ii-nezdolannist-dani-mediamonitoryngu-za-4-kvartal-2024-roku/>
6. Українці стали активніше повідомляти про корупцію: НАЗК презентувало дослідження «Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність». Прес-повідомлення НАЗК від 24.01.2025 р. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/ukraintsi-staly-aktyvnishe-povidomlyaty-pro-koruptsiyu-nazk-prezentovalo-doslidzhennya-koruptsiya-v-ukraini-2024-rozuminnya-spryynyatty-poshyrenist/>

Олег КОСТЮЧЕНКО,

магістр публічного управління та адміністрування, державний експерт, випускник Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleh KOSTIUCHENKO,

Master of Public Management and Administration, State Expert. Graduate of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service at Taras Shevchenko National University of Kyiv

ДЕРЖАВНА СЛУЖБА У НОВІЙ РЕАЛЬНОСТІ: ЯК ГОВОРИТИ З ГРОМАДЯНАМИ МОВОЮ ПРОСТОТИ, ПРОЗОРОСТІ ТА ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

STATE SERVICE IN A NEW REALITY: HOW TO COMMUNICATE WITH CITIZENS IN THE LANGUAGE OF SIMPLICITY, TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY

This paper explores the role of public servants in strengthening state-citizen relations through effective and human-centered communication in times of war, uncertainty, and rebuilding. The article identifies the challenges of bureaucratic language, lack of communication skills, and mistrust, which hinder meaningful dialogue between government and society. It emphasizes the importance of simplicity, transparency, empathy, and responsibility in modern public communication. Case studies of successful practices, including digital tools and open data initiatives, are analyzed. The author argues for mandatory communication training for civil servants, the development of unified communication standards, and institutional changes aimed at transforming state language into a language of service. Communication is not a technical add-on but a core competence of effective public governance in Ukraine's new reality.

Keywords: public service, trust, communication, transparency, empathy, accountability, citizen engagement.

У сучасних умовах державна служба України функціонує в умовах багатовимірної кризи, безпекової, економічної, соціальної, моральної. Ці виклики вимагають не лише високої компетентності держслужбовців, а й здатності налагоджувати ефективну, просту, зрозумілу й відповідальну комунікацію з громадянами. Комунікація більше не може бути суто технічним інструментом, вона стає елементом публічної довіри, сервісної взаємодії та легітимності влади.

Відповідно до принципів належного врядування, викладених у документах Ради Європи, держава повинна спілкуватися з громадянами мовою прозорості, відкритості, партнерства. Натомість в українських реаліях ще досі спостерігається домінування бюрократичного стилю, складної термінології, унікаючої риторики. Такий підхід не лише ускладнює розуміння рішень, а й віддаляє громадян від участі в управлінні державними справами.

Досвід воєнного часу засвідчив, люди довіряють тим інституціям, які говорять з ними прямо, чітко, доступно і з розумінням емоційного стану суспільства. Приклади ефективної комунікації демонструють ДСНС, МОЗ, Укрзалізниця, ЦНАПи. Їхня діяльність базується на принципах сервісного підходу, людиноцентричності, проактивності, зрозуміла мова, візуальні засоби, доступність на різних платформах.

Серед ключових викликів для комунікації в державній службі варто назвати: недостатню увагу до розвитку комунікаційних навичок у системі професійного навчання держслужбовців, відсутність єдиних стандартів публічної комунікації для органів державної влади, страх публічності, притаманний багатьом посадовцям, недовіру громадян до влади, яка є наслідком попереднього досвіду формалізму та закритості.

Для подолання цих викликів необхідно впровадити низку інституційних змін, запровадити обов'язкові модулі з комунікації в підготовці та підвищенні кваліфікації державних службовців, розробити комунікаційний кодекс або стандарти публічної комунікації в органах влади, забезпечити комунікаційну підтримку реформ і ініціатив через діалог з громадянами, а не лише інформування, створювати спільно з громадськими організаціями наративи довіри та відповідальності.

Особливу увагу слід приділяти етиці комунікації. Відповідальність за слово, чесність, небайдужість, це риси, які мають бути притаманні кожному публічному службовцю. Саме ці якості формують той образ держави, який сприймає громадянин у повсякденному житті.

Комунікація має будуватися не лише в умовах криз, вона повинна стати інституційною нормою. Лише тоді, коли громадянин розуміє дії влади, має можливість поставити запитання й отримати відповідь простою мовою, ми можемо говорити про справжню відкритість держави.

Список використаної літератури

1. GovTech Pulse Survey. Задоволення громадян цифровими державними послугами – квітень 2025 // Фонд «Східна Європа» / GGTC Kyiv, Info Sapiens. 21.05.2025. URL : <https://eef.org.ua/report/govtech-pulse-survey/> (дата звернення: 23.06.2025)
2. «Цифрова трансформація регіонів і громад: результати I кварталу 2025» // Міністерство цифрової трансформації України. 2025. URL : <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-pershi-vimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 23.06.2025)
3. Наказ НАДС від 21.03.2025 № 4025 «Про виконання плану заходів щодо реалізації Стратегії комунікації з питань євроатлантичної інтеграції до 2025 р.» // Національне агентство України з питань державної служби. Київ, 2025. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-orhanizatsiiu-vykonannia-natsionalnym-ahentstvom-ukrainy-z-pytan-derzhavnoi-sluzhby-u-2025-rotsi-planu-zakhodiv-shchodo-realizatsii-strategii-komunikatsii-z-pytan-ievroatlantychnoi-intehr> (дата звернення: 23.06.2025)
4. Національне агентство України з питань державної служби. Онлайнкурс «Письмова комунікація публічних службовців: проста мова та легке читання» // НАДС. Опубліковано 22.05.2025. URL : <https://nads.gov.ua/news/komunikuvaty-bez-barieriv-navchaiut-v-ramkakh-onlain-kursu-pysmova-komunikatsiia-publichnykh-sluzhbovtiv-prosta-mova-ta-lehke-chytannia> (дата звернення: 23.06.2025)

Катерина КРАВЧЕНКО,

студентка 5-го року навчання, ОП «Публічне управління та адміністрування: інтеграція в ЄС», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Kateryna KRAVCHENKO,

5th year student, program «Public Administration and Management: Integration into the EU», specialty 281 «Public Administration and Management», Educational and Scientific, Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0003-3493-615X>

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

КОМУНІКАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ОРГАНІВ ВЛАДИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

COMMUNICATION STRATEGIES OF PUBLIC AUTHORITIES IN HEALTHCARE: LESSONS FROM EUROPE FOR UKRAINE

The paper analyzes European best practices in public health communication, focusing on multilevel coordination, digital tools, and crisis communication, with specific reference to institutions such as the Robert Koch Institute, Santé publique France, and Finland's Ministry of Social Affairs and Health. It is highlighted the 2020 ECDC guidance on community engagement, outlining 14 key principles for communicative partnership with society. Additionally, it explores successful digital health communication platforms like Finland's Omaolo. Although Ukraine possesses a high degree of digitalisation, its state communication remains fragmented and reactive. The paper argues that Ukraine should prioritize the systemic development of communication strategies and protocols - both for regular and emergency contexts to ensure trust, consistency, and citizen-oriented governance.

Keywords: public health communication, strategic communication, crisis communication, digital health tools, Ukraine.

В умовах інформаційного суспільства стратегічна комунікація в галузі охорони здоров'я – це не лише інструмент поширення інформації, а й важлива складова демократичного врядування, що сприяє зміцненню довіри громадськості до органів державної влади. Європейський Союз та його держави-члени мають досвід ефективних багаторівневих комунікаційних систем в державному управлінні, зокрема в галузі охорони здоров'я, що є потенційно корисним для України, яка все ще розбудовує як і систему комунікацій з громадськістю, так і ефективний сектор охорони здоров'я.

В найбільш економічно розвинених та соціально орієнтованих європейських державах діє підхід, який умовно можна назвати «комунікація – для довіри», що передбачає її ґрунтовність, системність та адаптивність. До прикладу, Німецький інститут Роберта Коха, Міністерство соціальних справ і охорони здоров'я Фінляндії покладаються на регулярні, прозорі оновлення, використовуючи науково обґрунтовані (evidence-based) повідомлення та неполітизованих, надійних речників. У 2020 р. Європейський центр з профілактики та контролю захворювань опублікував керівництво щодо залучення громад до заходів у сфері охорони здоров'я, спричинених загрозами інфекційних захворювань в Європейському Союзі та Європейській економічній зоні. Вони виклали рекомендації в чотирнадцяти основних пунктах, які більшою мірою транслиують європейський підхід до комунікації з боку державних інституцій в сфері охорони здоров'я, адже схожі дослідження, керівництва, стратегії періодично оновлюються і є стандартною практикою в Європі. Серед цих чотирнадцяти пунктів:

1. Визнати громаду як партнера.
2. Розвивати розуміння сприйняття громади.
3. Оптимізувати комунікацію з громадами, що перебувають у зоні ризику.
4. Інвестувати в надійного речника та довгострокові відносини із засобами масової інформації.
5. Скласти карту зацікавлених сторін та інтегрувати їх у планування готовності.
6. Розробити доступну та інклюзивну програму навчання з питань готовності та реагування.

7. Розвивати відносини з громадами, які займаються епідеміологічним наглядом.
8. Залучати існуючі мережі та інфраструктуру громад.
9. Сформулювати програму досліджень у співпраці з партнерами з громад.
10. Координувати розподіл інформації, захисного обладнання та інших ресурсів для та разом із партнерами з громади.
11. Якщо використовується підхід, що враховує всі ризики, визнати особливий характер спалахів інфекційних захворювань і діяти відповідно.
12. Сприяти компенсації фінансових втрат на рівні громади.
13. Інтегрувати та документувати участь громади в процесах оцінки.
14. Сприяти підведенню підсумків, діалогу та культурі спільного навчання в громаді [1, с. 24].

Хоча саме це керівництво орієнтоване на аспект інфекційних захворювань, проте структура комунікаційної стратегії лишається здебільшого однаковою незалежно від спрямування, коли мова йде про те, аби вибудовувати партнерські, довірливі відносини між органом/організацією та громадськістю.

Ще однією характерною рисою ефективних європейських стратегій є багаторівнева координація комунікації. Наприклад, у Франції комунікація в галузі охорони здоров'я координується *Santé publique France* у співпраці з регіональними органами охорони здоров'я та громадянським суспільством. Ця як горизонтальна, так і вертикальна координація здійснюється на основі інституційних інструкцій та підкріплюється міжвідомчими комунікаційними рекомендаціями.

Цифрова комунікація як двосторонній канал управління – ще одна особливість в європейському підході. Хоча й цифровізація в Україні дійсно на висоті, є аспекти, які можна було би покращити – особливо в контексті наявного потенціалу. В Естонії, Фінляндії та Данії уряди використовують інструменти електронної охорони здоров'я не тільки для надання послуг (запису на прийом, видачі сертифікатів про вакцинацію тощо), але й для індивідуалізованої комунікації з питань охорони здоров'я. Так, фінляндський сайт/додаток *Omaolo* поєднує перевірку симптомів із персоналізованими рекомендаціями, збором відгуків та освітніми підказками [4].

Окрім цього, в контексті використання цифрових інструментів для ефективної комунікації з громадськістю в сфері охорони здоров'я варто вказати на наявність вичерпної кількості досліджень та керівництв. Наприклад, вже згаданий Європейський центр з профілактики та контролю захворювань в 2016 р. опублікував посібник з використання соціальних медіа для комунікації в галузі охорони здоров'я, де містяться детальні рекомендації та приклади [2].

Пандемія COVID-19 стала поштовхом для рефлексії європейських країн щодо ефективності їхньої кризової комунікації в сфері охорони здоров'я і відповідно – розробки керівництв, рекомендацій на випадок подібних ситуацій.

Європейські практики комунікації у сфері охорони здоров'я становлять значний потенціал для вдосконалення української системи державних комунікацій, яка здебільшого є фрагментарною і ситуативною та не має бажаної результативності у вигляді високого рівня довіри громадськості до органів державної влади. Актуальним завданням для України є подальша цифровізація комунікаційних процесів у сфері охорони здоров'я, а також пріоритезація розвитку стратегічних комунікацій як у звичних умовах, так і в кризових ситуаціях. Особливого значення набуває розроблення комплексного масиву комунікаційних стратегій, інструкцій та протоколів, що забезпечать послідовність, адаптивність і прозорість державного інформування. Важливо прагнути до системного підходу, який передбачає не лише реактивну, а й проактивну та послідовну комунікацію.

Список використаної літератури

1. European Centre for Disease Prevention and Control. Guidance on community engagement for public health events caused by communicable disease threats in the EU/EEA, 2020. Stockholm: ECDC, 2020. 41 p.
2. European Centre for Disease Prevention and Control. Social media strategy development – A guide to using social media for public health communication. Stockholm: ECDC, 2016. 52 p.
3. European Parliament. Public health communication and the role of the EU: addressing misinformation and disinformation in health crises. *Brussels: European Parliament*, 2023. 80 p. URL: [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/740063/IPOL_STU\(2023\)740063_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2023/740063/IPOL_STU(2023)740063_EN.pdf)
4. Omaolo.fi. URL: <https://www.omaolo.fi/>
5. Warren G. W., Lofstedt R. Risk communication and COVID-19 in Europe: lessons for future public health crises. *Journal of Risk Research*. 2021. Vol. 25, № 10. P. 1161–1175. DOI: 10.1080/13669877.2021.1947874

Світлана КРИВОШЕЙ,

здобувачка бакалаврату (3 курс) спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, Університет митної справи та фінансів

Svitlana KRYVOSHEI,

3rd-year student of Bachelor's degree (3rd year) speciality 281 Public Administration and Management, University of Customs and Finance

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

ТРАНСФОРМАЦІЯ МОЛОДІЖНОГО ЗАКОНОДАВСТВА УКРАЇНИ: НОВІ МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

TRANSFORMATION OF UKRAINE'S YOUTH LEGISLATION: NEW MECHANISMS OF INTERACTION BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY

The full-scale invasion of Ukraine in 2022 has significantly impacted youth policy, creating new challenges for its legal and financial frameworks. This paper examines recent amendments to Ukraine's youth legislation, including clearer definitions, expanded grant mechanisms, institutional support, and enhanced cooperation between the state and civil society. Special attention is given to the role of youth organizations in shaping these reforms and ensuring equal access to resources. The changes reflect Ukraine's alignment with European youth policy standards.

Keywords: transformation, legislation, youth policy, civil society, grants, Ukrainian Youth Fund.

Молодь є ключовим ресурсом для розвитку України. Після повномасштабного вторгнення у 2022 році було зруйновано значну частину інфраструктури у молодіжній політиці, багато життів молодих українців було зруйновано та змінено. Проте молодь є і теперішнім, так і майбутнім України. Вони волонтерять, вступають до Збройних Сил України, працюють і донатають на потреби армії. Вони стануть тими, хто відбудовуватиме Україну в майбутньому. У сучасних умовах молодь розглядається не лише як об'єкт політики, а в першу чергу як її суб'єкт, активний учасник змін. Залучення молоді до формування політики є важливим чинником демократизації суспільства, сталого розвитку та відновлення країни після війни. У 2022 році, окрім фізичних і людських втрат, молодіжна політика також втратила значну частину фінансування. Тому тема дослідження молодіжної політики та шляхів її вдосконалення є сьогодні надзвичайно актуальною. І починати необхідно саме зі змін у законодавстві у сфері молодіжної політики, адже це є запорукою її ефективної імплементації в Україні.

Метою цього дослідження є визначення ключових змін, внесених у чинне законодавство у сфері молодіжної політики та аналіз можливих наслідків таких змін.

Основи поняття та процеси у молодіжній політиці в Україні визначено у Законі України «Про основні засади молодіжної політики» (№ 1414-IX, 27 квітня 2021 року), Указі Президента України «Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року» (№ 94/2021, 12 березня 2021 року) та Постанові Кабінету Міністрів України «Про затвердження Державної цільової соціальної програми «Молодь України» на 2021-2025 роки» (№ 579, 2 червня 2021 року). Молодіжну політику визначено напрямом державної політики, спрямованим на створення соціально-економічних, політичних, організаційних, правових умов і гарантій для соціалізації та інтеграції дітей та молоді в суспільні процеси, що здійснюються в інтересах дітей та молоді та за їх участю. Тоді як молодіжну роботу - діяльністю, спрямованою на залучення дітей та молоді до суспільного життя, що здійснюється дітьми та молоддю, разом з дітьми та молоддю або в інтересах дітей та молоді за допомогою інструментів спільного прийняття рішень [1]. Законом України «Про основні засади молодіжної політики» також визначені такі ключові поняття як молодь, бюджетний грант у сфері молодіжної політики (грант), вулична культура, дитяча громадська організація, дитяче громадське об'єднання, інституційна підтримка, інституційний розвиток, молода сім'я, молодіжна громадська організація, молодіжна інфраструктура, молодіжне громадське об'єднання, молодіжний працівник, молодіжний проект, молодіжний простір, молодіжний центр, неформальне молодіжне об'єднання, обдарована молодь, проектна підтримка та суб'єкти моло-

діжної роботи. Цей закон також встановлює розподіл повноважень, сфери охоплення політики, можливі фінансові механізми, вводить декотрі нові організаційні форми (молодіжні центри, простори і тп), права молоді та підходи у молодіжній політиці. Цей закон легалізував багато процесів, котрі до цього існували неофіційно. Він затвердив молодіжну політику як окрему сферу державного впливу з власними поняттями, інструментами та фінансовими механізмами.

У тому ж 2021 році, ще до ухвалення даного закону, була прийнята Національна молодіжна стратегія до 2030 року. Її першим етапом стало відповідне оновлення законодавства та розробка державних та місцевих програм для роботи з молоддю, другим - виконання прийнятих програм і законодавчих актів, виконання міжнародних зобов'язань у молодіжній сфері, оцінка ефективності, формування рекомендацій за результатами оцінок та подальше вдосконалення законодавства. Механізмом реалізації визначалася широка співпраця державних органів, місцевої влади, громадянського суспільства, бізнесу, міжнародних організацій, молодіжних центрів, консультативних органів, студентського та учнівського самоврядування, а також активна участь молоді у формуванні політики [2].

Ці законодавчі акти стали основою для діяльності молодіжних організацій. Проте з роками, після повномасштабного вторгнення, сфера молодіжної політики стикнулася з новими викликами. Наприклад, фінансування дедалі частіше стало на грантові основі, у вигляді проектної підтримки. Окремо постало питання не так давно створеного Українського молодіжного фонду, котрий у законі 2021 року мав дуже обмежені повноваження та джерела фінансування. Була також потреба уточнити і інші деталі закону, як, наприклад, вік молоді від 14 до 35 чи від 14 та до 35 включно.

Напочатку розробки змін до закону це також передбачало внесення коректив до статей 6 та 7, що означало б можливість створення молодіжних рад навіть при комунальних установах, а також реорганізацію Національної ради з питань молоді в Раду з питань молоді при Кабінеті Міністрів України. На це відреагували молодіжні організації різних рівнів та узгодили спільну позицію щодо недопущення створення рад при комунальних установах, збереження чинних норм статей 6 і 7, унормування діяльності рад при центральних органах виконавчої влади та визначення ролі Українського молодіжного фонду як інструменту забезпечення рівного доступу. Цю позицію було оформлено в офіційному зверненні й передано на розгляд парламентського підкомітету через правління Української асоціації молодіжних рад. Таким чином, у ході відкритого діалогу і було ухвалено зміни до закону (табл.).

Таблиця. Порівняльний аналіз основних змін у законодавстві України у сфері молодіжної політики

Було в чинному законі (до змін)	Стало після внесення змін (Закон 4488-IX)
Поняття «грант» - було не деталізовано, джерела - бюджет, міжнародна технічна допомога (далі - МТД).	Грант - цільова допомога (коштами або майном), що надається безоплатно та безповоротно за результатами конкурсу. Додано чіткий поділ: бюджетні гранти (з бюджету та МТД).
Інституційна підтримка не була чітко визначена	Інституційна підтримка - цільова допомога для інституційного розвитку молодіжних/дитячих ГО (кошти або майно).
Вік молоді «до 35 років»	«35 років включно» (чітко зафіксовано формулювання)
Не було поняття «проектна підтримка»	Визначено проектну підтримку як цільову допомогу на реалізацію молодіжних проектів
Поняття суб'єктів молодіжної роботи визначалось загально	Чітко прописано: ФОПи, юрособи, фізичні особи, самоврядні об'єднання молоді, органи влади
В обов'язках органів влади - загальні формулювання	Додано обов'язок формування інформаційних систем, баз даних для доступу молоді до можливостей
Мінмолодьспорт мав узагальнені повноваження	Розширено: узагальнення практики, пропозиції щодо законодавства (acquis ЕС), затвердження освітніх програм для молодіжних працівників, співпраця, премії, ЕС-ініціатива «Молодіжна гарантія»
Органи місцевого самоврядування мали базові повноваження	Додано: сприяння діяльності молодіжних центрів, ГО, можливість надавати гранти, встановлювати премії та стипендії
Молодіжні центри - стаціонарні	Додано: можливість створення мобільних молодіжних центрів
Організаційно-правовий статус молодіжних ГО - описаний загально	Прописані їхні права: участь у формуванні політики, створенні центрів, отриманні фінпідтримки, участі у дорадчих органах, моніторингу політики

Український молодіжний фонд - загальна згадка	Чітко виписана структура, функції: надання грантів, створення реєстрів проєктів, конкурсний відбір експертів
Фінансування - бюджет та МТД	Додано: добровільні внески фізичних/юридичних осіб, інші джерела не заборонені законом
Фінансування Укрмолодфону - бюджетне	Додано: інші джерела (добровільні внески, МТД тощо), облік коштів, порядок виплат експертам
Підтримка підприємництва – відсутня	Додано: створення умов для розвитку молодіжного підприємництва
Підтримка працевлаштування - загальні норми	Надання першого робочого місця на 2 роки після закінчення навчання або служби
Стаття 21 - підтримка проєктів	Розширено: підтримка соц.-гуманітарних проєктів, відзначення досягнень молоді
Стаття 24 - фінансування політики	Конкретизовано: державний, місцевий бюджети, МТД, добровільні внески; порядок використання коштів; заборона зміни цільового призначення молодіжної інфраструктури

Джерело: складено автором на основі джерел [1] та [3]

Узагальнюючи, такі зміни до законодавства показують процес переходу до партнерської взаємодії між державою та громадянським суспільством, а діалог, котрий відбувся у процесі розробки змін, є тому підтвердженням. Ключовими елементами такого роду взаємодій стають механізми прозорого фінансування, конкурсного відбору та участь молоді в ухваленні рішень. Внесені зміни враховують європейські підходи до молодіжної політики, що є важливим в контексті євроінтеграції України. Проте, звичайно, попри законодавче врегулювання, важливими залишаються питання практичної реалізації політики: забезпечення достатнього фінансування, розвитку кадрового потенціалу молодіжної роботи, розширення рівного доступу до можливостей на місцевому рівні.

Список використаної літератури

1. Про основні засади молодіжної політики : Закон України від 27 квітня 2021 р. № 1414-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1414-20#Text>
2. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12 березня 2021 р. № 94/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#Text>
3. Про внесення змін до Закону України «Про основні засади молодіжної політики» URL: <https://itd.rada.gov.ua/97b135dd-09cd-4282-bf64-1ec015fe7f52>
4. Немчик В. В. Сучасна молодіжна політика в Україні / В. В. Немчик ; наук. кер. О. О. Колєватов // Національний університет «Чернігівська політехніка». Чернігів. URL: <https://ir.stu.cn.ua/bitstream/handle/123456789/26000/%d0%9d%d0%b5%d0%bc%d1%87%d0%b8%d0%ba%20%d0%92.%20%d0%92.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
5. Горінов П., Драпушко Р., Драпушко Н., Ільюк О. Молодіжна політика в Україні : навч. посіб. Київ : Український державний університет імені Михайла Драгоманова, 2021. URL: https://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/41069/Horinov_Drapushko_Drapushko_Iliuk.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Анатолій КРУГЛАШОВ,

доктор політичних наук, професор, завідувач 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>

ПОТЕНЦІАЛ СУСПІЛЬНОЇ КОНСОЛІДАЦІЇ: КОМУНІКАЦІЙНІ РЕСУРСИ ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ ТА ГРОМАДЯН

THE POTENTIAL FOR SOCIAL CONSOLIDATION: COMMUNICATION RESOURCES INTERACTION BETWEEN THE GOVERNMENT AND CITIZENS

This text examines the issues of public communication of the authorities and citizens of Ukraine through the prism of the need to ensure national consolidation in our state. The main emphasis is placed on identifying problems that meet the tasks of public and national security. It is determined that the priority groups with which it is necessary to maintain constant communication between authorities and public servants are veterans of the Armed Forces of Ukraine and its security structures, internally displaced persons and refugees, the so-called evaders, and our citizens who found themselves under temporary Russian occupation. Each of these groups requires its own approaches and special attention. The need for multi-level public communication aimed at ensuring the resolution of priority tasks of state policy in the field of European and Euro-Atlantic integration is separately emphasised. Finally, the institutional and personnel components of ensuring public communication in the conditions of the ongoing Russian-Ukrainian war are emphasised.

Keywords: public communication, security challenges, professional competencies.

При аналізі значення та ефективності публічної комунікації, необхідно визначити пріоритетні критерії її оцінки. На першому місці, це питання безпеки - суспільної, національної, державної. По-друге, спрямованість на захист інтересів України, збереження її суверенітету, захист наших громадян. По-третє, це забезпечення стійкості, суспільної та державної. Тобто, необхідно визначати, ця комунікація сприяє стійкості нашої держави (її резильєнтності). І нарешті, необхідно вести мову про відновлення і подальший розвиток України. Не зважаючи на те, що війна триває, і ніхто з нас не може передбачити, коли саме вона завершиться.

Аналізувати публічну комунікацію доречно не тільки з точки зору її змісту, хоча він – визначальний. Адже вона тематично широка і глибока з точки зору охоплення різних питань. Значення має й те, про який орган публічної влади, чи то місцевого самоврядування, чи виконавчої влади, чи центральний орган влади, чи Офіс президента, чи Кабінет міністра йдеться. Важливо розглядати її інституційну і кадрову спроможність. Тобто, наскільки вона інституційно розвинута, і забезпечена відповідними кадрами. В цілому, наша публічна комунікація здійснюється, вона відносно дієва, сприяє вирішенню пріоритетних завдань державної політики і водночас має спрямування на консолідацію нашого суспільства.

Але разом із тим, у ній необхідно відмітити ряд проблемних питань. І на наш погляд, це переважання державоцентричного бачення змісту та цінності публічної комунікації над людиноцентричним. Очікується, що певний державний орган, представник влади повинен вміти, він чи вона, доносити меседжі влади до суспільства. Звісно, повинні і треба вміти. Проблема тут полягає в іншому. Як у нас працює механізм зворотного зв'язку, а тим більше оцінювання його ефективності і результативності? Під час дії правового режиму воєнного стану маємо звуження або навіть деформацію цього зворотного зв'язку. Наприклад, якою є нині діяльність громадських та інших консультативно-дорадчих органів. Чи багато можемо почути про їхню роль та дії? Складається стійке враження, що їх діяльність за ці роки не тільки не посилилась, що насправді є потрібним, а навпаки, вийшла з поля зору як організованої громадськості, так і владних інституцій. Утім, це стосується і низки інших демократичних інструментів комунікації громадян і влади.

Далі, наступний важливий момент. Для успішної комунікації між владою та громадянами необхідно чітко вибирати, а якими пріоритетними групами громадянського суспільства, населення і не тільки в самій країні має бути вибудована стійка комунікація. Такими пріоритетними групами є наступні. Перш за все, наші ветерани. Ветерани Збройних сил України, силових структур, які встали на захист України. Не можна недооцінювати проблемності і суперечливості комунікації з цими найбільш вразливим і найбільш важливим для долі України середовища. Забезпечення комунікації з ветеранським середовищем не повинне бути відповідальністю лише Мінветерану. Вона повинна бути безперервною на рівні від територіальної громади до уряду і президента України. постійною, системою і особливо чутливою до запитів цих наших громадян.

Друге і чи не найбільш проблемне. Важко побачити, де і як у нас в державі артикулюється проблема впливів на цю велику групу нашого населення, за різними експертними оцінками, 5 - 6 мільйонами українців, які пішли в «глухе підпілля». Так звані ухилинти, які не тільки тікають від ТЦК, але випадають із будь-якої легальної, економічної та іншої діяльності. Що робити з цією частиною суспільства? Чи є спроби виробити стратегію і тактику комунікації з нею? Ось той наступний виклик, на який необхідно спільно реагувати науковцям, експертам, управлінцям усіх рівнів.

Наступна проблема – це комунікація з нашими ВПО, яка є дещо кращою в самій країні, натомість з нашою новою, умовно кажучи, діаспорою, точніше біженцями за межі України навряд чи складається успішно. Дуже важливо, щоб вони справді не стали нашою новою діаспорою, п'ятої вже хвилі. Адже це, за різними оцінками приблизно, 7,5 мільйонів наших громадян за межами нашої країни. Це величезний потенціал, інтелектуальний, трудовий, демографічний. Яка наша система комунікації з ними? То держава не дає їм паспорти, то знову масово роздає, а ось і приймає Закон про множинне громадянство. Як забезпечити їх реінтеграцію в наше суспільство? Це є дуже серйозним викликом, зволікати з відповіддю на який неприпустимо.

Дуже складне питання і виклик - комунікація влади та й суспільства з нашими співгромадянами, які опинились на тимчасово окупованих територіях України. Це окрема й чи не найбільш складна та болісна проблема, оскільки окупаційна влада робить все можливе, щоб перекрити канали цієї комунікації, але вона також вимагає відповідей та вирішення.

І наостанок необхідно торкнутись питань реалізації наших завдань з європейської та євроатлантичної інтеграції у сфері публічних комунікацій. На початку повномасштабного вторгнення українці обґрунтовано пишалися героїчними прикладами супротиву ворогу, здатністю організувати, забезпечувати Збройні сили України, потреби оборони тощо. Ми відчували значну світову солідарність з нами. Але нині бачимо й негативні зміни, зокрема, а тому, що країна - оплот демократії демонструє дивовижні флуктуації і змушує нас думати, на які сюрпризи ще можемо очікувати від діючого в такий спосіб президента США Д. Трампа. Все очевиднішою стає пряма обструкція європейської та євроатлантичної інтеграції з боку наших сусідніх країн-членів НАТО і ЄС, Угорщини і Словаччини. Звідси виникає питання, а яка наша комунікація з цими державами, з їхнім суспільством, з їхніми альтернативними щодо правлячої верхівки політиками? На жаль, є підстави непокоїтись і щодо політичного курсу Польщі, яка є вкрай важливим стратегічним партнером. Адже новообраний президент Польщі К. Навроцький під час своєї виборчої кампанії робив не дуже приємні для нас всіх заяви. Тому, на всіх рівнях, і про це варто не лише говорити, а й відповідно діяти, ми повинні побудувати горизонтальну комунікацію. Від окремих територіальних громад до громад країн НАТО та ЄС, а далі між відповідними регіонами та країнами. І ця комунікація має здійснюватись не просто з питань міжмуніципальної та міждержавної співпраці тощо, але і бути спрямованою на нашу європейську та євроатлантичну перспективи. Це ж саме стосується і міждержавного рівня, а найбільш важливо - всебічної залученості громадянського суспільства.

Нарешті, всі ці та інші завдання в сфері публічної комунікації, налагодження конструктивного діалогу влади та громадськості мають реалізовуватись професіоналами - державними службовцями, посадовими особами місцевого самоврядування. Як правило, за забезпечення такої комунікації в органах влади відповідають професійні службовці. Але інші публічні службовці в плані компетенцій у комунікації, викликають чимало питань. Попри докладені зусилля у сфері підготовки, підвищення кваліфікації та перепідготовки публічних службовців, спілкування з державними службовцями різних рівнів і посадовими особами місцевого середовища, показує існуючі прогалини в їх готовності до здійснення ефективної комунікації з громадянами. Тому для нас, як освітян і науковців, тут величезна поле роботи, звичайно, спільно з органами влади, які повинні регулярно моніторити і

діагностувати, яку комунікацію здійснюють відповідні відділи, управління, департаменти, державні службовці і посадові особи місцевого самоврядування. Спільними зусиллями, ці проблеми ми не тільки можемо, але і зобов'язані вирішити.

Список використаної літератури

1. Гонюкова Л.; Миколук А. Особливості розвитку місцевої демократії в Україні через призму реформи з децентралізації. Вісник Національного технічного університету» Харківський політехнічний інститут»(економічні науки). 2023. № 6: С. 57-62
2. Ротар Н. Інституціоналізація національного спротиву громадян України в умовах російсько-української війни. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії, 2024. № 2 (19). С. 259-287.
3. Круглашов А. et al. Громадянська освіта в умовах безпекових викликів і загроз: навчальний посібник. Чернівці. Технодрук. 2022.
4. Цікул І. Особливості комунікаційного супроводу діяльності зовнішньополітичних інститутів влади в сучасних демократіях. Історико-політичні проблеми сучасного світу. 2022, Випуск 45. С. 193-204.
5. Нечаєва-Юрійчук Н. Хто володіє інформацією, той володіє світом. Зовнішні справи. 2019. № 2-3: С. 54-57.

Станіслав ЛАРІН,

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

Stanislav LARIN,

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

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

ІВЕНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕХАНІЗМУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

EVENT MANAGEMENT AS AN EFFECTIVE TOOL FOR IMPLEMENTING COMMUNICATION MECHANISMS IN PUBLIC ADMINISTRATION

The development of information technologies and mass media has led to changes in the ways and forms of interaction between the authorities and society in the field of public administration. At this stage of public administration development, event management is an effective tool for ensuring communication. It motivates public administration entities to ensure the effective operation of state institutions and organisations, implement the principles of transparency and accountability in management processes, and improve interaction between authorities and society, thereby increasing citizens' trust in state institutions.

The main factor in the introduction of event management in public administration is effective interaction between the authorities and society in determining the target audience, selecting the optimal information and communication channels for interaction, using them effectively to achieve the set goals, and adapting the communication strategy to the specifics of public authorities and the needs of the public. We consider event management research to be an effective value-based tool for ensuring communication during the challenges and risks faced by managers in the process of its implementation in the field of public administration.

Keywords: public administration, event management, value, instrumental approach, communication management, communications, public, authorities, reputation.

Швидкий розвиток інформаційних технологій вимагає від органів публічної влади оперативно реагувати на виклики, забезпечити суспільство належним рівнем комунікації та інформації. Ефективне управління інформацією сприяє покращенню взаємодії з громадянами та підвищенню рівня їх довіри до державних інституцій. Тому однією з ключових вимог до публічного управління є забезпечення прозорості та підзвітності діяльності державних установ. Комунікаційний механізм відіграє важливу роль в управлінському процесі, оскільки завдяки йому виникають можливості створювати відкриті канали зв'язку між владою та суспільством, забезпечуючи доступ громадськості до інформації про діяльність органів публічної влади та участі в прийнятті рішень.

Активному запровадженню комунікаційного механізму у сферу публічного управління сприяє івент-менеджмент, який позитивно вплине на якість комунікацій, забезпечує моніторинг думок та потреб громадян, підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень та їх легітимності. Особливо актуальним є запровадження інструменту івент-менеджменту в умовах воєнного стану в країні, політичної та соціально-економічної кризи, природніх катастроф, епідемії, коли важливість якості стратегії комунікацій ще більше зростає. Оперативне та ефективне поширення публічної інформації завдяки івент-менеджменту допомагає мінімізувати негативні наслідки кризових ситуацій та забезпечує координацію дій різних структур публічного управління [1-3].

Дослідження івент-менеджменту як дієвого інструменту реалізації комунікаційного механізму в публічному управлінні нині є надзвичайно актуальним у контексті сучасних глобалізаційних викликів, що дозволить розробити ефективні стратегії комунікацій між владою та громадськістю задля зміцнення демократичних принципів у суспільстві [6].

Дослідження івент-менеджменту як інструменту реалізації комунікаційного механізму у сфері публічного управління є важливим напрямком сучасної наукової думки у контексті ефективного управління державою. Першоджерелами вивчення івент-менеджменту є дослідження науковців з розвитку економіки та соціальної комунікації, серед яких представники сучасної комунікативної філософії, зокрема: Ю. Хабермас, К. Ясперс, філософу-футурологу Д. Беллау [5; 6].

Безпосереднє використання інформації і комунікації в управлінні належить І. Арістовій, В. Бебику, Т. Безверхнюк, Н. Дніпренко, Н. Драгомирецької, В. Дрешпаку, В. Козбаненку, В. Комаровському, В. Малиновському, А. Мельник, Н. Нижник, Г. Почепцову, Є. Ромату, В. Рубцову, А. Семенченку, С. Серьогіну, Ю. Шемшученку та ін..

Серед вітчизняних дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток комунікації в сфері публічного управління, можна виділити таких науковців, як Т. Бондаренко, Л. Гонюкова, Л. Комаха, Л. Захарченко, В. Різун, А. Семенченко, О. Соколова, О. Соснін, Т. Сивак та ін. Їхні роботи зосереджені на вивченні теоретичних аспектів комунікативного менеджменту, його ролі у підвищенні ефективності публічного управління, а також розробці практичних рекомендацій щодо покращення стратегій комунікацій між органами влади та громадськістю.

У своїх дослідженнях Т. Бондаренко, О. Соколова підкреслюють важливість стратегічного підходу до управління комунікаціями в державному секторі. Вони акцентують увагу на необхідності розробки комплексних комунікативних стратегій, що враховують сучасні інформаційні технології та соціальні мережі [2].

Л. Гонюкова та Л. Комаха досліджують роль комунікативного менеджменту у процесі реформування державного управління. Вони зазначають, що ефективна комунікація сприяє підвищенню рівня довіри громадян до урядових інституцій, що є важливим фактором успішного проведення реформ [4].

Л. Захарченко звертає увагу на важливість інтеграції комунікативного менеджменту у всі рівні публічного управління, підкреслюючи його роль у зміцненні взаємодії між різними органами влади та громадськістю.

Серед зарубіжних дослідників, які зробили значний внесок у розвиток теорії комунікацій, можна виділити таких вчених як: Д. Мур, К. Шолз, М. Бейлі та Дж. Грюнінг. В їхніх роботах висвітлюються різні аспекти комунікативного менеджменту, включаючи його роль у кризовому управлінні, розробці стратегії комунікацій та використанні новітніх технологій у публічних комунікаціях.

За останні роки науковий доробок у сфері комунікаційного менеджменту також поповнився декількома новими інтегративними дослідженнями івент-менеджменту, зокрема: Ю. Дьяченко, І. Седікова [3], В. Бондар представляють наукові праці з вивчення івент-менеджменту як складника інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні (Б. Бей, Д. Гуренко) [2], досліджують теоретичні основи і практичні можливості застосування інструментарію івент-менеджменту як дієвого елементу системи управління відновлених територій [1].

Однак івент-менеджменту в сфері публічного управління є малодослідженим, що мотивує нас до подальшого наукового вивчення.

Тому задля успішної реалізації комунікаційного механізму запропоновано створити в державних установах, організаціях, органах влади відповідний підрозділ, який включатиме аналітико-прогностичну групу та групу зі зв'язків із громадськістю. Така структура дозволить організації:

своєчасно виявляти та вирішувати комунікаційні проблеми;

здійснювати контроль за інформацією, що виходить із організації та знаходиться усередині неї;

чітко визначати цілі комунікації, спрямовуючись на конкретні аудиторії; забезпечувати високий рівень зворотного зв'язку, що підвищує ефективність комунікації.

В умовах воєнного стану в Україні івент-менеджмент набув поширення завдяки волонтерському руху, громадській спільноті, яка сприяє матеріально-технічному забезпеченню Збройних Сил України. Активна діяльність інститутів громадянського суспільства, їх інноваційні підходи в сфері інвестиції, ІКТ сприяють впровадженню цього інструменту в публічний сектор управління. Для проведення таких заходів важливим чинником є підбір аудиторії заходу, тобто визначитися з групою людей, на яку буде спрямований івент. Аудиторія може бути широкою (громадськість) або вузькою (спеціалісти певної галузі). Доцільно визначитися з характеристикою аудиторії (вік, інтереси, потреби) для ефективного планування та проведення заходу.

Для реалізації комунікаційного механізму використовують івент-менеджмент як інструмент та технологію, що сприяє синергетичному ефекту у досягненні ефективного кінцевого результату в економічній, управлінській, політичній та соціальній системах. Це стає ще одним аргументом на користь інтегрованої комунікації як основи публічної політики [6].

Тому взаємодію влади з громадськістю засобами використання інструменту івент-менеджменту можна розглядати як частину комунікаційного механізму, яка направлена на: взаємодію з громадськістю; спілкування з партнерами, інвесторами та; розвиток бренду; формування і управління іміджем та репутацією; взаємодія з медіа; промоційні заходи.

Таким чином, у наведеному вище окреслено вплив інструменту івент-менеджменту, на реалізацію комунікаційного механізму в публічному управлінні задля активного реагування на змінні потреб та вимог громадськості. Це сприятиме зростанню довіри громадськості до діяльності публічних органів, взаєморозумінню між урядом та громадянами та підвищенню загального рівня задоволеності громадськості якістю публічних послуг.

Список використаної літератури

1. Бей, Г., & Гуренко, Д. (2023). Теоретичні та практичні питання застосування івент-менеджменту в контексті управління відновленням територій. Економіка і суспільство, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-55>
2. Близнюк, Т., Кузь, О., & Кінас, І. (2024). Івент-менеджмент як інструмент організації особливих подій. Економіка та суспільство, 64. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-20>
3. Дьяченко, Ю. В., Седікова, І. А., & Бондар, В. А. (2020). Event-менеджмент як складник інформаційно-комунікаційних технологій у публічному управлінні. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.6/07>
4. Комаха, Л. Г., Алексєєнко, І. В., Гошовська, В. А., Гринчук, М. Н., Дехтяренко, Ю. Ф., Дьяченко, С. А., Завгородня, С. П., Заворітня, Г. П., Крейденко, В. В., Клименко, І. В., Клименко, Н. Г., Колтун, В. С., Корчак, Н. М., Ларіна, Н. Б., Ларін, С. В., Лікарчук, Н. В., Марутян, Р. Р., Орел, М. Г., Паламарчук... Юзефович, В. В. (2022). Глобалізаційні виклики: Урядування майбутнього (Л. Г. Комаха, & І. В. Алексєєнко, Ред). ВПЦ «Київський університет». <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/333/files/0bd06793-e53e-4691-80f6-9842dac96aa4.pdf>
5. Habermas, J. (1989). The theory of communicative action: Vol. 2. Lifeworld and system: A critique of functionalist reason (T. McCarthy, Trans.). Beacon Press.
6. Nataliia LARINA, Larin STANISLAV, Ivanytskyi NAZAR (2024). Event management as an effective tool of ensuring communication strategy in public administration. ВІСНИК Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2 (20), С 34-39. Кат. «Б». URL : <https://gov.bulletin.knu.ua/article/view/3469/2978>

Павло ЛЕВЧУК,

завідувач сектору правового забезпечення філії «Медпостачання» державного підприємства «Медичні закупівлі України»

Pavlo LEVCHUK,

Head of Legal Support Sector of the «Medical Supply» Branch of the State Enterprise «Medical Procurement of Ukraine»

ПРОБЛЕМНІ ПИТАННЯ ПРИЙНЯТТЯ НА ДЕРЖАВНУ СЛУЖБУ В ОРГАНИ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

CHALLENGES IN CIVIL SERVICE RECRUITMENT FOR UKRAINIAN GOVERNMENT BODIES UNDER MARTIAL LAW

The article examines key challenges in civil service recruitment in Ukraine under martial law, focusing on legal, organizational, and ethical dimensions. It highlights the tensions between the urgent need to staff government authorities with qualified personnel and the requirement to maintain competitive selection procedures. Particular attention is given to corruption risks, lack of transparency in recruitment processes, and the impact of military mobilization on civil service human resources. The study analyzes the effectiveness of current legislative mechanisms and provides recommendations for optimizing civil service appointment procedures during wartime.

Keywords: civil service, martial law, recruitment, transparency, corruption risks.

Умови воєнного стану в Україні обумовили необхідність оперативного комплектування органів державної влади кваліфікованими кадрами. Однак існуючі наразі процедури прийняття на державну службу мають низку проблем, пов'язаних із законодавчими обмеженнями, корупційними ризиками та дефіцитом спеціалістів через мобілізацію.

В Україні з 24.02.2022 введений правовий режим воєнного стану, згідно указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» від 24 лютого 2022 року № 64/2022 (зі змінами), проведення конкурсу, як однієї з процедур, що відбуваються на стадії прийняття на державну службу, тимчасово призупинено, зважаючи на законодавчі зміни у процесі добору на посади державної служби.

Відповідно до частини п'ятої статті 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12.05.2015 № 389-VIII, у період дії воєнного стану особи призначаються на посади державної служби керівником державної служби без конкурсного відбору, обов'язковість якого передбачена законом, на підставі поданої заяви, заповненої особової картки встановленого зразка та документів, що підтверджують наявність у таких осіб громадянства України, освіти та досвіду роботи згідно з вимогами законодавства, встановленими щодо відповідних посад. Законодавчі зазначені зміни були обґрунтовані необхідністю забезпечення безперервності функціонування органів публічної влади.

Наявні кадрові виклики на початок збройного вторгнення країни-агресора на територію нашої держави, такі як мобілізація державних службовців до лав Збройних Сил України, масовий і певною мірою неконтрольований виїзд працівників державних установ закордон, які постали перед органами державної влади могли б негативно вплинути на життєдіяльність органів публічної влади та можливість належного здійснення ними своїх повноважень, встановлених законодавством.

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ:

1. Порушення конкурсних процедур: Скасування конкурсного відбору для посад на державну службу з метою прискорення заміщення вакансій.

2. Корупційні ризики: Недостатній контроль за призначенням без конкурсу, зловживання «винятковими обставинами».

3. Кадровий дефіцит: Втрата фахівців через мобілізацію та міграцію, зниження мотивації до праці в державному секторі.

4. Нестабільність законодавства: Часті зміни в регулюванні державної служби під час воєнного стану.

ПРОПОЗИЦІЇ ЩОДО ВДОСКОНАЛЕННЯ:

1. Запровадження електронних конкурсних процедур для підвищення прозорості, ефективності та якості відбору.

Перевагами є:

- автоматизоване ведення реєстрів (від подання заяв до результатів), що унеможливило «ручне» втручання;
- публічний онлайн-доступ до всіх етапів конкурсу (оголошення, список кандидатів, оціночні листи);
- електронний архів документів для аудиту (наприклад, НАЗК або громадськими організаціями);
- скорочення часу на адміністрування (автоматична перевірка критеріїв, сповіщення учасників);
- зменшення бюрократичного навантаження (відмова від паперових документів);
- можливість дистанційної участі для мобілізованих або ВПО;
- об'єктивність оцінювання через стандартизовані тестові завдання та алгоритмізовані критерії;
- інтеграція з реєстрами (єДекларації, ЄДР, інші) для автоматичної перевірки кандидатів.

Серед ризиків та обмежень важливо зазначити: кібербезпека (можливі кібератаки на електронні системи під час війни); так званий «цифровий розрив» (для старших вікових груп); впровадження змін до діючого законодавства (зокрема в закони України «Про державну службу», «Про доступ до публічної інформації»).

Запобіжними заходами є: початкові пілотні проєкти для окремих посад державної служби; навчання конкурсних комісій та ознайомлення (навчання) кандидатів; запровадження резервного «офлайн-режиму» на випадок надзвичайних ситуацій.

2. Розширення механізмів публічного контролю за призначеннями.

Запровадження комплексу механізмів публічного контролю серед яких:

- обов'язкове онлайн-оприлюднення інформації про всі вакансії та призначення;
- створення платформи для громадського обговорення кандидатур;
- впровадження інституту громадських спостерігачів за конкурсними процедурами;
- розширення повноважень антикорупційних органів щодо моніторингу призначень.

Запровадження механізмів публічного контролю дозволить зберегти баланс між оперативністю призначень у воєнний час та дотриманням демократичних принципів. Це стане важливим кроком у побудові стійкої системи державної служби, здатної ефективно функціонувати як під час війни, так і в умовах повоєнного відновлення.

3. Створення резерву кадрів для оперативного закриття вакансій.

Формування кадрового резерву та формування відповідних професійних спеціалізованих списків потенційних кандидатів на заміщення посад в державній службі, при підборі яких необхідно враховувати професійну підготовку спеціаліста, його практичний досвід минулого та безпосереднє місце роботи.

Впровадження кадрового резерву дозволить зберегти кваліфікованих кадрів, а також уникнення в майбутньому таких критичних ситуацій щодо швидкого залучення на вакансії посад державної служби достойних працівників.

Прийняття на державну службу з дотриманням принципів та завдань державної служби в умовах війни є важливим завданням.

Разом з тим, збереження якісного кадрового потенціалу у вигляді кваліфікованих працівників, що прийшли на заміну тимчасово відсутніх державних службовців, є запорукою ефективного втілення в життя принципів державної служби та безперебійної і злагодженої роботи усіх структурних підрозділів органів державної влади.

Список використаних джерел

1. Корнута Л.М. Окремі питання провадження державної служби в умовах воєнного стану. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 64-69.

2. Галкіна Н.М. Окремі аспекти правового регулювання праці державних службовців. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Юридичні науки». 2022. № 5 (51). С. 71-78.
3. Державна кадрова політика в умовах воєнного стану: аналітична доповідь НАДУ. – Київ, 2023. – 45 с.
4. Kovalenko, O. (2022). Challenges of Civil Service Reform During Wartime. *Public Administration Review*, 15(3), 112-125.
5. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
6. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25 березн. 2016 р. № 246. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text>
7. Про введення воєнного стану в Україні: Указ Президента України від 24 лют. 2022 р. № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text>
8. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2015 р. № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
9. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 трав. 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text>
10. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березн. 2022 р. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text>

Сергій ЛЕГКИЙ,

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Serhii LEGKYI,

PhD in Economics, Associate Professor of Public Administration Department of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0009-0003-6690-8273>

НАПРЯМИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМИ РИЗИКАМИ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

AREAS FOR IMPROVEMENT RESOURCE RISK MANAGEMENT SYSTEM IN LOCAL GOVERNMENT BODIES

Reveals a systematic approach to the analysis of personnel risks in local government bodies, which covers both external and internal factors that affect the stability and effectiveness of the personnel system. The author summarizes scientific positions on the structuring of risks by types: strategic, operational, socio- psychological and organizational, which allows identifying vulnerabilities in personnel policy and developing targeted management measures.

An integrated risk management model is proposed, based on the use of analytical tools, such as SWOT analysis, scenario planning and system diagnostics. The work focuses on the need to combine risk management methods with modern HR management practices, which involves taking into account both quantitative and qualitative characteristics of personnel, the level of their professional training,

Keywords: local government, personnel management, HR management, strategy, organizational culture, risk management.

Незважаючи на наявність окремих досліджень у сфері HR-менеджменту та ризик-менеджменту, існує дефіцит комплексних досліджень, адаптованих до специфіки роботи ОМС, з урахуванням їх функціональної багатовимірності, обмежених ресурсів та високих вимог до стійкості управлінських рішень. З огляду на це, виникає наукова потреба у створенні системного інструментарію для аналізу кадрових ризиків, який би дозволяв інтегрувати аналітичні, прогностичні та управлінські методи в єдину модель. Нині особливої актуальності набуває проблема розробки інтегрованих підходів до виявлення, оцінювання та мінімізації кадрових ризиків, які мають як зовнішню, так і внутрішню природу.

Сучасний науковий дискурс підтверджує, що системна модель управління ризиками у сфері публічного управління розглядається як багаторівневий процес, який охоплює послідовність взаємопов'язаних етапів: від аналізу зовнішніх та внутрішніх факторів впливу і визначення критичних точок у кадровій політиці – до розроблення коригувальних заходів і постійного моніторингу їх ефективності [1]. Такий підхід дозволяє не лише структурувати ризики, а й сформувати цілісну управлінську стратегію.

Дослідження вітчизняних та зарубіжних авторів свідчать, що поділ ризиків на стратегічні, операційні, соціально-психологічні та організаційні відкриває можливість ідентифікувати вразливі сегменти кадрової системи публічної служби й визначити першочергові напрями її модернізації [2]. Особливого значення це набуває в умовах реформування державного управління та підвищення вимог до якості надання публічних послуг.

Необхідність створення інтегрованої системи управління ризиками зумовлена прагненням забезпечити стійке та безперебійне функціонування органів місцевого самоврядування в умовах динамічних соціально-економічних і політичних трансформацій. Методологічна база таких досліджень включає широкий спектр аналітичних інструментів – від SWOT-аналізу й сценарного планування до системної діагностики та аналізу ланцюгів впливу. Їхнє застосування сприяє своєчасному виявленню кадрових ризиків та розробці комплексних управлінських рішень щодо їх мінімізації [3; 4].

Теоретичні підходи акцентують на необхідності інтеграції ризик-менеджменту з інноваційними практиками HR-менеджменту в публічному секторі. Важливо, щоб інструментарій управління враховував як кількісні параметри кадрового потенціалу (чисельність, структура, кваліфікація),

так і якісні (мотивація, компетентність, лідерський потенціал). Це забезпечує синергію між різними управлінськими рівнями органів влади та підвищує їхню стабільність і адаптивність [5; 6].

Як свідчить дослідження Ружанського О., поєднання традиційних та сучасних HR-підходів у публічному управлінні дозволяє не лише оперативно реагувати на кризові виклики, але й формувати прогнозовану кадрову політику, спрямовану на попередження ризиків та сталий розвиток кадрового потенціалу [8].

При цьому глибокий аналіз зовнішніх чинників – політичних, економічних і соціальних – виступає ключовою умовою ефективного планування кадрових стратегій, оскільки саме вони безпосередньо впливають на формування, збереження та розвиток людського капіталу у сфері публічного управління.

Водночас на кадрові ризики істотно впливають внутрішні чинники, серед яких визначальними є організаційна культура, ефективність системи мотивації, якість підбору, підготовки та оцінювання персоналу. Недостатня інтеграція сучасних технологій у кадрові процеси, а також відсутність системного підходу до формування кадрового резерву створюють умови для виникнення внутрішніх криз, що можуть суттєво знижувати ефективність діяльності органів місцевого самоврядування [3; 4]. Практика доводить, що запровадження електронних HR-платформ та інтегрованих ІТ-систем дає можливість оперативно реагувати на кризові обставини й забезпечувати відновлення кадрового потенціалу [2].

Поєднання аналізу зовнішніх та внутрішніх чинників формує двовекторний підхід, на основі якого вибудовується комплексна модель управління ризиками. Такий підхід дозволяє враховувати ризикові фактори як на рівні загальної системи публічного управління, так і в межах окремих структурних підрозділів. Результатом стає можливість розробки цільових заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків кризових ситуацій та забезпечення стабільності функціонування органів влади [1; 5; 7].

Досліджуючи систему управління кадровими ризиками, важливо окреслити ключові категорії таких ризиків, що мають стратегічний та операційний вимір, а також оцінити їхній вплив на стійкість організаційних процесів. Узагальнена класифікація кадрових ризиків, представлена у таблиці, відображає їх сутність, можливі наслідки для органу влади та пропонує конкретні інструменти управління [6]. Використання такого структурованого підходу дозволяє не лише виявляти уразливості системи, а й знаходити дієві управлінські рішення, спрямовані на формування сталого кадрового резерву, підвищення адаптивності та оперативності ухвалення рішень [1; 4; 5; 8].

Таблиця 1. Класифікація кадрових ризиків в органах місцевого самоврядування

Категорія ризику	Опис ризику	Потенційні наслідки для органу	Пропозиції щодо управління
Стратегічні кадрові ризики	Ризики, що виникають через неправильне або відсутність довгострокового планування та недостатній запас керівних кадрів.	Втрата стратегічного вектору розвитку, недостатність перспективного кадрового резерву, порушення реалізації програм розвитку.	Розробка стратегічних планів, формування кадрових резервів, впровадження систем наступності.
Операційні кадрові ризики	Ризики, пов'язані з щоденними кадровими процесами: відбором, оцінкою, навчанням і розподілом кадрів, які не відповідають вимогам функціонування органу.	Зниження якості управлінських рішень, неефективність роботи підрозділів, відтік кваліфікованих спеціалістів, випадкові кадрові кризи.	Стандартизація кадрових процесів, впровадження сучасних ERP- систем, автоматизація роботи з персоналом.
Ризики, пов'язані зі змінами	Ризики, що обумовлені зовнішніми змінами: нові законодавчі ініціативи, технологічні інновації, демографічні зміни та соціальні коливання.	Нестабільність кадрової системи, втрата адаптивності до зовнішніх умов, розрив між попитом та пропозицією кадрів.	Постійний моніторинг змін зовнішнього середовища, гнучке коригування кадрових політик, оновлення нормативної бази.
Соціально-психологічні ризики	Ризики, що виникають через внутрішні конфлікти, низьку мотивацію, стресові ситуації та психологічні бар'єри у взаємодії співробітників.	Зниження ефективності комунікації, підвищення плинності кадрів, зменшення продуктивності, погіршення робочого клімату, втрата талановитих кадрів.	Розробка систем підтримки, тренінги з психологічної стабільності, впровадження програм мотивації та розвитку командного духу.

Джерело: сформовано автором роботи [6].

Аналіз узагальненої таблиці дає змогу сформулювати низку важливих висновків. По-перше, класифікація кадрових ризиків на стратегічні, операційні, пов'язані зі змінами та соціально-психологічні, дозволяє більш глибоко зрозуміти їхню природу й виокремити найбільш проблемні зони у сфері управління персоналом органів публічної влади. По-друге, розгляд потенційних наслідків свідчить, що недоліки в кадровому плануванні, організації трудових процесів чи у внутрішніх комунікаціях здатні негативно впливати не лише на роботу окремих підрозділів, а й на результативність діяльності органу місцевого самоврядування в цілому. По-третє, запропоновані управлінські рішення демонструють, що комплексна політика, спрямована на удосконалення кадрового менеджменту, може стати дієвим інструментом зниження ризиків і водночас сприяти підвищенню кадрової спроможності організації.

Застосування такого системного підходу створює підґрунтя для своєчасної ідентифікації слабких місць та впровадження коригувальних заходів, що, у свою чергу, підсилює адаптивність і забезпечує сталий розвиток управлінської системи органів місцевого самоврядування.

Висновок. Системний підхід до управління кадровими ризиками в органах місцевого самоврядування передбачає комплексний аналіз зовнішніх та внутрішніх чинників, що впливають на кадровий потенціал, а також класифікацію ризиків за стратегічними, операційними, соціально-психологічними та організаційними ознаками. Використання сучасних інструментів – від SWOT-аналізу до електронних HR-платформ – дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні зони та впроваджувати коригувальні заходи. Інтеграція ризик-менеджменту з практиками HR-управління формує основу для створення сталого кадрового резерву, підвищення адаптивності та результативності роботи органів влади. У підсумку, комплексна модель управління кадровими ризиками виступає дієвим інструментом формування сучасної кадрової політики, яка відповідає викликам динамічного середовища та сприяє ефективності публічного управління.

Список використаної літератури

1. Андріяш В. І., Євтушенко О. Н., Гончар С. В. Проблеми державної кадрової політики та перспективи їх вирішення на регіональному та муніципальному рівнях в Україні. *Публічне управління та регіональний розвиток*. №7. 2020. С. 8-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/purr_2020_7_3
2. Бившева Л. О., Кондратенко О. О., Моховіков А. Г., Шапаренко О. А. Шляхи формування ефективної системи управління персоналом організації в умовах сучасного етапу розвитку менеджменту в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2023. №1. С. 18-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecvd_2023_1_5
3. Воробйова Н. П., Познякова Т. В. Кадрова політика як основа формування інноваційної стратегії в системі менеджменту організації. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. №26. 2021. С. 60-73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2021_26_8
4. Додон О. Д., Коваленко О. О. Моделі інформаційних систем управління персоналом. *Ефективна економіка*. №11. 2022. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_11_24
5. Колодій О. М. Вплив децентралізації та зміцнення ролі органів місцевого самоврядування в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Т. 29 (68). №6. 2018. URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2018/6_2018/11.pdf
6. Легкий С. Система управління кадровими ризиками в органах місцевого самоврядування: напрями вдосконалення. Електронне *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2025/76.pdf
7. Польовий П. В. Кадровий потенціал органів публічної влади в умовах розвитку цифрового суспільства: теоретичний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №5. 2022. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/102.pdf
8. Ружанський О., Сівак І. Управління ризиками в системі ДЧНС України. *Науковий вісник: державний управління*. №2 (12). 2022. С. 322-337. URL: <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/266/261>
9. Смоквіна Г. А., Григор'єва А. В. Роль кадрової політики в сучасних умовах: статистичний огляд та передумови розвитку. *Economics: time realities*. №6 (64). 2022. С. 40-46. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2022/No6/40.pdf>
10. Теплов С. О. HR-менеджмент на державній службі: теоретичний аспект. Електронне *«Державне управління: удосконалення і розвиток»*. №7. 2020. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/7_2020/57.pdf

Рустам Вагїд огли МАКСУДОВ,

аспірант кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Rustam MAKSUDOV,

postgraduate student of the Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration, Dnipro University of Technology

<https://orcid.org/0009-0004-9249-8471>

Науковий керівник: **Катерина КОМАРОВА**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

СУЧАСНЕ ПУБЛІЧНЕ ЛІДЕРСТВО: УПРАВЛІНСЬКІ ВИКЛИКИ ТА ІНСТИТУЦІЙНІ УМОВИ

CONTEMPORARY PUBLIC LEADERSHIP: MANAGEMENT CHALLENGES AND INSTITUTIONAL CONDITIONS

The article explores the phenomenon of leadership in the system of public administration, emphasizing its strategic role in periods of institutional transformation. Modern public leadership is interpreted not only as a function of formal authority but as a multidimensional competency that includes strategic thinking, emotional intelligence, and the ability to manage change. The study highlights key challenges that public leaders face in dynamic and often bureaucratic environments, as well as institutional conditions that enable or hinder leadership development. Based on international approaches and the Ukrainian context, the author argues for the need to systematically cultivate leadership capacity within civil service systems to ensure sustainable governance and public value creation.

Keywords: public leadership, public administration, institutional environment, managerial competencies, Ukraine.

У добу глибоких трансформаційних змін, які переживають сучасні держави, особливо актуальним стає питання ефективного лідерства в публічному управлінні. Здатність лідера не лише адаптуватися до динамічного середовища, а й надихати команду, мобілізувати ресурси, формувати візії змін та приймати складні рішення – стає вирішальним чинником якості державного управління. У суспільствах перехідного типу, таких як Україна, де управлінські практики постійно змінюються, роль лідерів публічного сектору набуває особливого значення. Лідерство стає не просто функцією, а комплексним соціальним феноменом, що поєднує етику, компетентність, вплив та сервісну орієнтацію [1]. Феномен лідерства в державному управлінні можна розглядати як здатність окремих осіб або груп визначати стратегічні напрямки розвитку, ініціювати інституційні зміни та формувати нову управлінську культуру. На відміну від адміністративного керівництва, лідерство не завжди пов'язане з формальними посадами. Воно ґрунтується на авторитеті, вмінні впливати, бачити перспективу та брати відповідальність.

Сучасні теорії лідерства в публічному управлінні орієнтуються на концепції трансформаційного, етичного, сервісного та адаптивного лідерства [1]. Зокрема, трансформаційний лідер здатен мотивувати підлеглих до досягнення спільної мети, стимулювати інновації та змінювати управлінські підходи. Це особливо важливо у контексті реалізації реформ, децентралізації, цифровізації та розбудови інституцій [2]. **Етичне лідерство** базується на моральних принципах, чесності, справедливості та відповідальності перед суспільством. У системі державного управління етичне лідерство критично важливе для формування довіри громадян до влади та забезпечення легітимності управлінських рішень [1]. **Сервісне лідерство** орієнтується на потреби громадян як кінцевих бенефіціарів діяльності публічних інституцій. У контексті модернізації публічної служби сервісне лідерство стає основою клієнтоорієнтованості та підвищення якості адміністративних послуг [2]. **Адаптивне лідерство** передбачає здатність діяти в умовах невизначеності, постійних змін і криз. Такий лідер не просто застосовує стандартні моделі, а вміє переглядати стратегії, залучати команди до спільного вирішення проблем, швидко навчатися й приймати нетипові рішення. В українських реаліях

адаптивне лідерство проявляється у здатності державних службовців реагувати на виклики війни, гуманітарних криз, цифрових трансформацій та зміни глобального контексту [3].

Однією з ключових умов формування лідерства в державному секторі є розвиток управлінських компетенцій, що включають стратегічне мислення, емоційний інтелект, комунікативні навички, здатність до управління змінами та прийняття рішень у кризових умовах. Такі компетенції мають бути інтегровані в систему підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців.

Крім того, важливим чинником є інституційне середовище, яке або стимулює прояви лідерства, або, навпаки, нівелює їх через надмірну бюрократизацію, політичний тиск чи відсутність довіри. Ефективні лідери в державному управлінні здатні не лише долати ці бар'єри, а й формувати партнерства з громадянським суспільством, бізнесом, міжнародними донорами, орієнтуючись на досягнення спільного блага.

Сьогодні, український контекст демонструє низку прикладів публічного лідерства, зокрема у сферах децентралізації, охорони здоров'я, цифрових трансформацій (наприклад, проєкт «Дія»). Проведемо короткий аналіз лідерства у сфері охорони здоров'я. Ми вважаємо, що у цій соціально-орієнтованій сфері саме лідерство є ключовим чинником ефективного функціонування національної системи медичного обслуговування, особливо в умовах трансформацій, криз або реформ. Лідери в охороні здоров'я – це не лише керівники закладів чи управлінці, а й медичні працівники, які здатні впливати на медичну команду, яка дедалі частіше на практиці носить міждисциплінарний характер. Лідер у сфері охорони здоров'я – це той, хто здатний ухвалювати стратегічні рішення, впроваджувати зміни та підвищувати якість надання медичних послуг, незважаючи на тиск внутрішніх/зовнішніх викликів чи кризового стану системи. Успішне лідерство у сфері охорони здоров'я сьогодні передбачає поєднання управлінських компетенцій, етичних орієнтирів і здатності адаптуватися до викликів сучасного середовища. Крім того, зростаюче значення набуває сервісне та адаптивне лідерство, яке орієнтується на потреби пацієнтів, розвиток персоналу та побудову довіри в колективі. Особливо актуальним це є для первинної ланки медичної допомоги, де від взаємодії між керівником і командою залежить рівень доступності, безпеки й задоволеності пацієнтів. В умовах дії правового режиму воєнного стану здатність створити безпечне середовище для медичного персоналу та пацієнтів є важливою рисою адаптивного лідерства. У світлі поглиблення медичної реформи в Україні та переходу до формування та розвитку національної системи громадського здоров'я за зразками країн Європейського Союзу вітчизняні лідери медичної сфери повинні володіти баченням, яке інтегрує стратегічні цілі з реальними потребами громади. Отже, сучасне лідерство у сфері охорони здоров'я – це багатовимірне явище, яке охоплює управління змінами, комунікацію, антикризові дії та розвиток людського потенціалу. Формування нової генерації лідерів у здравооохоронній сфері потребує системного підходу до професійного розвитку, впровадження програм підготовки управлінців у медицині та підтримки ініціатив, спрямованих на сталий розвиток охорони здоров'я. Проте зазначимо, що наведений приклад лідерства у медичній сфері, найбільш яскраво проявився у період пандемії та війни, коли міністр В.Ляшко дійсно став визнаним лідером національного масштабу. А завдання полягає у створенні системних умов для культивування лідерів, здатних генерувати зміни у всіх секторах публічної політики [3].

Лідерство в системі публічного управління та адміністрування ми розглядаємо як багатовимірне явище, що поєднує особистісні якості, управлінські компетенції та здатність до інституційного впливу. У період глибоких соціально-економічних та політичних змін саме лідери визначають траєкторію розвитку публічного сектору. Формування ефективного лідерства потребує інституційної підтримки, інвестицій у розвиток персоналу, культури довіри й прозорості. Для України, як країни з високим потенціалом управлінських трансформацій, розвиток лідерського капіталу державної служби є ключовою умовою сталого управління та соціального прогресу [2; 3].

Список використаної література

1. Лідерство на публічній службі: навчальний наочний посібник / Гончарук Н. Т., Комарова К.В. Дніпро: НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. - 208 слайдів. <https://surl.li/mfwgei>
2. OECD (2020). *Leadership for a high-performing civil service*. OECD Publishing. <https://surl.li/sfoeut>
3. Форум «Дні освітнього лідерства». НАДС України, 2025. <https://surl.li/qmelmi>

Роман МАТІЇВ,

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

Roman MATIIV,

2-nd year student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, major in «Public Management and Administration»

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

КОМУНІКАЦІЯ МІЖ ДЕРЖАВНОЮ СЛУЖБОЮ УКРАЇНИ З НАДЗВИЧАЙНИХ СИТУАЦІЙ ТА ВОЛОНТЕРСЬКИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ ЗАДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОСТАВЛЕНИХ ЗАВДАНЬ

COMMUNICATION BETWEEN THE STATE EMERGENCY SERVICE OF UKRAINE AND VOLUNTEER ORGANISATIONS TO ACHIEVE THE TASKS SET

This study examines the main aspects of communication between the State Emergency Service of Ukraine (SES) and volunteer organisations as a key tool for implementing the tasks of the state policy in the field of civil protection. In the context of martial law and the growing number of man-made and natural threats, effective interaction between the authorities and volunteer structures becomes a prerequisite for a coordinated response to emergencies, minimisation of their consequences and restoration of community life. The paper analyses the legislative framework that defines the boundaries of the state policy in the field of civil protection, examines the main mechanisms and forms of cooperation between the SES and volunteer organisations, assesses the current state of communication, identifies problems and suggests ways to improve it to increase the efficiency of public administration.

Keywords: public administration, civil protection, emergency response, volunteer organisations, martial law.

Сучасні безпекові виклики, спричинені збройною агресією Російської Федерації проти України, а також техногенні та природні надзвичайні ситуації, зумовлюють необхідність ефективної взаємодії всіх суб'єктів системи цивільного захисту. Зокрема, особливої актуальності набуває налагодження дієвої комунікації між Державною службою України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) та волонтерськими організаціями, які стали невід'ємною частиною реагування на надзвичайні ситуації та подолання їх наслідків.

Адже сьогодні українські волонтери все більше об'єднуються навколо проєктів, пов'язаних з обороноздатністю нашої держави з метою призупинення російської військової агресії на Сході та Півдні України. Так, починаючи з 24 лютого 2022 року, майже щодня, а іноді й щогодини чуємо слова «волонтер», «волонтерська діяльність», «волонтерський рух», що обумовлено їх роллю у захисті України. [1]

Від злагодженості такої комунікації значною мірою залежить своєчасне виконання завдань із захисту населення і територій, мінімізації втрат та відновлення критичної інфраструктури.

Мета дослідження – проаналізувати комунікацію, тобто взаємодію між Державною службою України з надзвичайних ситуацій та волонтерськими організаціями як інструмент реалізації завдань у сфері цивільного захисту.

До основних нормативно-правових документів, що регламентують діяльність підрозділів ДСНС України належать кодекси України (Бюджетний, господарський, Кодекс цивільного захисту, тощо), закони України, постанови Кабінету Міністрів України, Укази Президента, накази Міністерств та інші нормативно-правові акти [2]. Усі ці документи допомагають ДСНС реалізовувати державну політику у сфері цивільного захисту, що включає в себе реагування на надзвичайні ситуації.

Існування ДСНС як державного органу затверджене в положенні Кабінету Міністрів України «Про державну службу України з надзвичайних ситуацій» від 16 грудня 2015 р. №1052, де вказано, що:

«1. Державна служба України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) є центральним органом виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ і який реалізує державну політику у сфері цивільного захисту, захисту населення і територій від надзвичайних ситуацій та запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій, рятувальної справи, гасіння пожеж, пожежної та техногенної безпеки, діяльності аварійно-рятувальних служб, а також гідрометеорологічної діяльності.» [4]

Безумовно, що ДСНС реалізовує державну політику в сфері цивільного захисту, але не є єдиним органом, який здійснює цю політику. ДСНС співпрацює та комунікує з іншими державними та недержавними установами. До державних можна віднести: Національну поліцію, Міністерство охорони здоров'я України завдяки бригадам екстреної медичної допомоги, Міністерство енергетики України завдяки аварійним службам, зокрема аварійній службі газу, органи місцевого самоврядування, державні адміністрації, тощо.

До недержавних установ відносяться волонтерські організації. Відповідно до закону України «Про волонтерську діяльність» волонтерська діяльність може надавати допомогу для ліквідації наслідків надзвичайних ситуацій техногенного або природного характеру. Сьогодні, в умовах повномасштабної війни Російської Федерації проти України, волонтерська допомога також застосовується для подолання наслідків бойових дій, ракетних обстрілів, терористичних актів, збройних конфліктів та тимчасової окупації. [3]

До волонтерських організацій, які здійснюють цю допомогу на постійній основі можна віднести Товариство Червоного Хреста України (далі – ТЧХУ). Відповідно до закону України «Про Товариство Червоного Хреста України», Товариство співпрацює з державними органами влади і органами місцевого самоврядування задля виконання гуманітарної допомоги населенню України. Зокрема створює загони швидкого реагування (далі – ЗШР) під час збройних конфліктів і стихійного лиха, здійснює пошук поранених і загинувших внаслідок катастроф, встановлює місця їх поховання, надає допомогу в цьому державним установам. [5]

Комунікація ДСНС з органам державних адміністрацій та місцевого самоврядування спрямована на залучення додаткових людських ресурсів, техніки, гуманітарної підтримки людей, які ці органи можуть надати в використання ДСНС. Ця допомога залучається досить часто, адже не завжди ДСНС здатні покрити ділянку проведення робіт, особливо невеличким особовим складом.

Взаємодія ДСНС та громадських організацій полегшує роботу рятувальників під час ліквідації завалів, наданні гуманітарної допомоги потерпілим, яка включає в себе продовольчу допомогу, місця тимчасового розташування людей, доступ до інтернету та носіїв електроенергії. Це допомагає рятувальникам сфокусуватись на ліквідації наслідків надзвичайної ситуації, поки волонтери будуть займатися людьми, які потребують уваги та допомоги.

Процес комунікації та взаємодії між ДСНС та ТЧХУ є надважливим у реагуваннях на надзвичайні ситуації тому, що взаємодія цих двох суб'єктів покращує результативність проведення робіт та виконання завдань відповідно до поставлених задач. На відміну від іншої волонтерської допомоги, волонтери ЗШР ТЧХУ є спеціально навченими людьми, які вміють надавати фахову першу допомогу в різних станах, здатні провести аварійно розвідку, правильне деблокування потерпілих з-під завалів, організувати пункти сортування, тимчасове наметове містечко з усім необхідним, тощо.

Наприклад, поки рятувальники гасять пожежі внаслідок загоряння чи наслідків ракетного обстрілу, ЗШР ТЧХУ проводять фахову оцінку розвідку будинків, надання першої допомоги, правильне деблокування людей з завалів та їх евакуація до працівників ЕМД чи Національної поліції. Таким чином кожен суб'єкт виконує поставлену йому задачу, що полегшує виконання робіт та робить результат більш ефективним.

Завдяки плідній співпраці ДСНС та ТЧХУ підписали спільний меморандум щодо співпраці, що тільки юридично підкріпило їх комунікацію та взаємодію задля якісної та ефективної реалізації державної політики у сфері цивільного захисту України.

Підсумовуючи все вище перераховане, можна сказати, що у ході дослідження було визначено законодавчу базу у сфері цивільного захисту України, яка являє собою цілісну систему нормативно-правових актів, що окреслює межі та механізми реалізації державної політики у цій сфері.

Основу цієї системи становлять Кодекс цивільного захисту України, закони України («Про правовий режим надзвичайного стану», «Про правовий режим воєнного стану» тощо), підзаконні акти, постанови та положення Кабінету Міністрів України. Ця система забезпечує правові підстави для організації і здійснення заходів із запобігання надзвичайним ситуаціям та ліквідації їхніх наслідків, визначає повноваження органів державної влади, місцевого самоврядування, суб'єктів господарювання, громадських (волонтерських) організацій, громадян у сфері цивільного захисту.

Дослідження механізмів і форм взаємодії ДСНС України з волонтерськими організаціями засвідчило, що така взаємодія є багаторівневою і базується на принципах партнерства, координації дій та спільної відповідальності. Основними механізмами є укладення меморандумів про співпрацю, створення спільних координаційних штабів, участь волонтерських організацій у навчаннях і тренуваннях ДСНС, а також залучення волонтерів до виконання окремих завдань у зоні надзвичайної ситуації (евакуація населення, розподіл гуманітарної допомоги, надання першої допомоги, інформаційна підтримка). Така взаємодія підвищує ефективність реагування на надзвичайні ситуації й сприяє розвитку системи цивільного захисту як цілісного комплексу заходів держави і суспільства.

Список використаної літератури

1. Горінов П., Драпушко Р. Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження : монографія. Київ : Держ. ін-т сімейн. та молодіж. політики, 2022. 226 с.
2. Перелік нормативно-правових документів, що регламентують діяльність підрозділів ДСНС України. Державна служба України з надзвичайних ситуацій. URL: <https://dsns.gov.ua/zakonodavstvo/perelik-normativno-pravovix-dokumentiv-shho-reglamentuyut-diyalnist-pidrozdiliv-dsns-ukrayini> (дата звернення: 16.06.2025).
3. «Про волонтерську діяльність» : Закон України № 3236-VI : станом на 1 черв. 2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text> (дата звернення: 16.06.2025).
4. «Про Державну службу України з надзвичайних ситуацій» : Постанова Каб. Міністрів України від 16.12.2015 № 1052 : станом на 13 серп. 2024 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-п#Text> (дата звернення: 16.06.2025).
5. «Про Товариство Червоного Хреста України» : Закон України № 330-IV : станом на 31 берез. 2023 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/330-15#Text> (дата звернення: 16.06.2025).

Анастасія МАТЧЕНКО,

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

Anastasia MATCHENKO,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Customs Administration University of Customs and Finance

Наталія ШЕВЧЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Natalia SHEVCHENKO,

Candidate of Sciences in Public Administration, Assistant Professor, Assistant Professor of Department of Public Service and Customs Administration, University of Customs and Finance

<https://orcid.org/0000-0001-6386-8198>

ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ЯКІСТЬ ПРЕДСТАВНИЦТВА ТА СПРАВЕДЛИВІСТЬ РОЗПОДІЛУ РОЛЕЙ

GENDER EQUALITY IN PUBLIC ADMINISTRATION: QUALITY OF REPRESENTATION AND FAIR DISTRIBUTION OF ROLES

When addressing gender equality within public administration, emphasis should be placed on the quality rather than the quantity of representation. Fair gender representation means equitable participation of both women and men across all public office levels, particularly in decision-making roles. Vertical and horizontal segregation remains a critical issue in Ukraine's civil service, where women are still underrepresented in top administrative and political positions. Despite some improvements, wage disparities and structural biases persist. Analysis of official reports and survey data highlights the existence of both direct and indirect forms of gender discrimination, including unequal career advancement opportunities and intrusive interview questions. Moreover, the war has exacerbated some disparities while also bringing greater attention to the need for gender-sensitive policy reforms. The data show a persistent need for institutional changes, mandatory gender training, and increased awareness of rights and protections under Ukrainian law.

Keywords: *gender equality, public administration, civil service, vertical segregation, horizontal segregation, wage gap, gender discrimination.*

Розглядаючи питання гендерної рівності в системі органів публічного управління, першочергову увагу слід приділяти не лише кількісним показникам, а насамперед якості представництва. Йдеться про справедливий розподіл посад між жінками та чоловіками у різних галузях державного управління, зокрема у тих, що мають стратегічне значення для розвитку суспільства. Гендерна рівність передбачає рівний доступ до державної служби, однакові умови для кар'єрного зростання, рівну оплату праці за виконання ідентичних функціональних обов'язків [3].

Натомість статистичні дані свідчать про наявність вертикальної та горизонтальної сегрегації, що виявляється у низькому представництві жінок на вищих управлінських посадах, а також концентрації їхньої зайнятості у сферах з нижчою оплатою праці та обмеженими ресурсами [3]. Наприклад, серед членів Кабінету Міністрів України лише 5 із 21 є жінками. Із 24 голів обласних державних адміністрацій – лише одна жінка. Аналогічна ситуація у Верховній Раді: з 401 депутата – 85 жінок (21 %).

Згідно з даними Національного агентства України з питань державної служби, станом на 30 вересня 2024 року штатна чисельність посад державної служби становила 196 696, а фактична – 157 719 осіб. При цьому лише 123 з 9 047 осіб, що перебувають у відпустці по догляду за дитиною, є чоловіками [4]. Це вказує на чітке гендерне розмежування у виконанні сімейних обов'язків навіть у сфері, що декларує рівність.

Істотною проблемою залишається гендерний розрив в оплаті праці. У 2021 році середня зарплата жінок була на 18 % нижчою, ніж у чоловіків. Ця тенденція зберігається в динаміці останніх років, незважаючи на проголошену державну політику щодо забезпечення рівних умов праці [4].

Дослідження, проведене у 2023 році, засвідчує наявність прихованої дискримінації при прийомі на державну службу. 14,9 % респондентів стикалися із запитаннями щодо сімейного статусу, 11,2 % – про наявність дітей, а 4,4 % – про плани на народження дитини. Такі питання порушують вимоги ст. 17 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» [2].

Щодо можливостей кар'єрного зростання, 87,2 % респондентів вважають, що чоловіки і жінки мають рівні шанси у ЦОВВ. Проте 6,1 % не погоджуються з цим твердженням, серед яких переважають жінки. У групі працівників, що були підвищені впродовж трьох останніх років, частка чоловіків виявилася на 5,5 % більшою. Причинами відсутності просування респонденти називали нестачу досвіду (12,9 %), знань (10,8 %), розбіжності у поглядах з керівництвом (10,3 %) та вік (9,7 %). Жінки частіше вказували на необхідність піклування про дітей як обмеження у просуванні [2].

Водночас респонденти відзначали низку випадків прихованої дискримінації на робочому місці: жарти сексуального характеру, небажані дотики, зневажливі коментарі щодо зовнішності чи сімейного статусу. Попри це, лише 0,7 % зверталися за допомогою. Вказані прояви свідчать про низький рівень гендерної культури та обізнаності працівників із законодавством у цій сфері [2].

Навчання з питань гендерної рівності проходили лише 33,7 % респондентів. Більшість не виявили зацікавленості, зокрема серед чоловіків таких було 40,6 % проти 25,7 % жінок. Жінки також частіше виявляли бажання пройти відповідне навчання (24,8 % проти 14,4 %) [2].

Повномасштабна війна в Україні значною мірою вплинула на динаміку соціальних процесів, у тому числі в контексті гендерної рівності. Війна актуалізувала питання рівного доступу до ресурсів, соціального захисту та справедливого розподілу обов'язків, а також підсилила суспільний запит на переосмислення інституційної політики у сфері рівності прав та можливостей.

Гендерна нерівність у сфері освіти давно визнана не лише значною проблемою, але й основною причиною бар'єрів у досягненні гендерної рівності. Освіту слід розуміти як не лише базовий рівень грамотності, але й усвідомлення важливості рівності, безбар'єрності та недискримінаційного законодавства. Значна частина населення, згідно з дослідженнями, не знає або не бажає розуміти ці поняття. Навчання упродовж життя, підвищення кваліфікації та розвиток навичок (як професійних, так і загальних) є необхідністю для суспільного прогресу. Брак освіти знижує рівень вимог до компетенції, це, своєю чергою, ускладнює доступ до працевлаштування, підприємницької діяльності та процесів прийняття рішень. Війна ще більше загострила ці виклики, ускладнивши доступ до освіти для вразливих груп населення, а для деяких зробила її менш продуктивною або навіть недосяжною.

Список використаної літератури

1. Мірошніченко І. Заперечення єдності стандарту як концептуальна основа гендерної рівності // Юридична наука. 2011. № 4. С. 34–38.
2. Алюшина Н. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у публічному секторі України : аналіт. звіт. Київ : НАДС, 2023. 44 с.
3. Чуйко Н. Гендерна рівність у призначенні, просуванні та оплаті праці на державній службі // Публічне адміністрування. 2019. № 2. С. 56–60.
4. Статистичні дані про кількісний склад державних службовців станом на 30.09.2024 р. НАДС. URL: <https://nads.gov.ua>

Олексій МАЦАПУРА,

магістрант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Oleksiy MATSAPURA,

master's student of the Department of Public Management and Administration of the Grigoriy 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

ТЕХНОЛОГІЇ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЙ

TECHNOLOGIES FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF TERRITORIES

The study analyzes the technologies of strategic management of sustainable development of territories. The author states that the technologies of strategic management of sustainable development of territories are a set of tools, methods, approaches and procedures aimed at achieving a balance between economic, social and environmental goals within a certain territory, taking into account the long-term perspective. Sustainable development involves such an organization of society's life activities, in which meeting the needs of the present does not jeopardize the ability of future generations to meet their own needs. Strategic management of sustainable development of territories is not a one-time act, but a constant, cyclical process that includes the stages of analysis, planning, implementation, monitoring, evaluation and adjustment. The effective use of relevant technologies allows ensuring balanced development of territories, improving the quality of life of the population, preserving the natural environment and strengthening the competitiveness of regions in the face of global challenges.

Keywords: *public administration, strategic management, sustainable development, regional development, regional development.*

Технології стратегічного управління сталим розвитком територій являють собою сукупність інструментів, методів, підходів і процедур, спрямованих на досягнення балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями в межах певної території з урахуванням довгострокової перспективи. Сталий розвиток передбачає таку організацію життєдіяльності суспільства, при якій задоволення потреб сьогодення не ставить під загрозу здатність майбутніх поколінь задовольняти свої власні потреби. У цьому контексті стратегічне управління – це не просто процес планування, а системне бачення розвитку території, орієнтоване на результат і засноване на принципах цілісності, узгодженості дій та інклюзивності.

Основу технологій стратегічного управління становить стратегічне планування як інструмент довгострокового управлінського бачення. В межах цього підходу здійснюється комплексна оцінка ресурсного потенціалу території, аналізуються сильні та слабкі сторони, можливості й загрози (SWOT-аналіз), визначаються стратегічні пріоритети розвитку, цілі та завдання [1]. Важливо, що стратегічне планування територій у межах сталого розвитку не обмежується економічними показниками: до уваги беруться показники якості життя, екологічної безпеки, доступності послуг, інституційної спроможності місцевих органів влади.

Однією з ключових технологій стратегічного управління є програмно-цільовий метод. Він полягає у формуванні та реалізації цільових програм, які об'єднують ресурси, строки, індикатори та виконавців навколо конкретної мети сталого розвитку. Завдяки цьому створюється можливість для моніторингу ефективності використання коштів, досягнення очікуваних результатів і вчасного коригування заходів.

Технології управління проектами також активно використовуються у сфері сталого розвитку територій. Мова йде про планування, реалізацію та контроль окремих проектів у межах загальної

стратегії. Такий підхід дозволяє залучати зовнішнє фінансування (у тому числі міжнародну технічну допомогу, інвестиції), впроваджувати інновації, кооперувати з бізнесом, громадянським суспільством [2]. Інструменти проєктного менеджменту (таких як логіко-структурна матриця, діаграми Ганта, методи критичного шляху тощо) дозволяють забезпечити раціональне використання ресурсів та прозорість реалізації ініціатив.

Не менш важливою є технологія стратегічної екологічної оцінки (СЕО), яка дозволяє оцінювати вплив стратегічних документів (планів, програм, стратегій) на стан довкілля та здоров'я населення ще до їх затвердження. Завдяки цьому досягається екологічна збалансованість управлінських рішень і запобігання негативним наслідкам ще на етапі планування.

Цифрові технології також активно впроваджуються у стратегічне управління сталим розвитком. Застосування геоінформаційних систем (ГІС) дає змогу аналізувати просторові дані, моделювати сценарії розвитку, виявляти зони ризику або потенціалу, що суттєво покращує обґрунтованість управлінських рішень. Smart-аналітика, Big Data, цифрові платформи для участі громадян (e-participation), інструменти електронного врядування посилюють прозорість, інклюзивність та адаптивність стратегічного управління.

Технологія заінтересованих сторін (stakeholder analysis) дозволяє враховувати інтереси різних груп – мешканців, бізнесу, громадських організацій, академічного середовища, інвесторів – що є необхідним для підвищення легітимності й ефективності управлінських рішень [3]. Залучення громадськості, проведення стратегічних сесій, форумів, обговорень дозволяє забезпечити соціальну згуртованість та узгодженість дій.

Окремим напрямом є технології фінансового планування сталого розвитку. До них належать підходи до бюджетування, орієнтованого на результат, розробка індикаторів сталого фінансування, запровадження механізмів державно-приватного партнерства, зеленого фінансування, використання фондів регіонального розвитку. Завдяки цим технологіям територіальні громади отримують змогу не тільки забезпечувати базові потреби, а й інвестувати в майбутнє, зокрема в енергоефективність, інфраструктуру, освіту, інновації.

Загалом стратегічне управління сталим розвитком територій не є одноразовим актом, а постійним, циклічним процесом, що включає етапи аналізу, планування, реалізації, моніторингу, оцінювання та коригування. Ефективне застосування відповідних технологій дозволяє забезпечити збалансований розвиток територій, підвищити якість життя населення, зберегти природне середовище та посилити конкурентоспроможність регіонів в умовах глобальних викликів.

Список використаної літератури

1. Боднар К. В. Механізм державного управління сталим розвитком регіонів. Державне будівництво. 2023. № 2 (34). С. 150–161. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12>.
2. Мовчанюк А. Публічне управління як стратегічний інструмент для забезпечення сталого розвитку територій. Економіка та суспільство. 2024. № 60. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50>
3. Поляков М.А. Стратегічне планування сталого розвитку територій: проблеми та перспективи. Економічний простір. 2023. № 183. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/download/1458/1402>

Олена МИХАЙЛЕНКО,

старший викладач кафедри інженерної механіки та комп'ютерного проектування Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного

Olena MYKHAILENKO,

Senior Lecturer, Department of Engineering Mechanics and Computer Design, Dmytro Motornyi Tavria State Agrotechnological University

<https://orcid.org/0000-0002-8836-3222>

РОЛЬ ВИКЛАДАЧА В РОЗВИТКУ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ СТУДЕНТІВ НА ОСНОВІ ЗНАНЬ ТА ВЗАЄМОРОЗУМІННЯ

THE ROLE OF A VIKLADACH FOR THE DEVELOPMENT OF STUDENTS' CRITICAL THINKING BASED ON KNOWLEDGE AND MUTUAL INTERPRETATION

In the 21st century, the development of critical thinking has become a necessity for everyone. It helps prevent brain diseases, develop independence, the ability to analyze information and resist manipulation. In the educational environment, the technology of critical thinking is important, based on three stages: challenge, comprehension, reflection. The teacher should create a safe atmosphere, encourage activity, stimulate reflection and dialogue, provide conditions for deep understanding and self-analysis.

Keywords: innovative teaching methods, critical thinking, higher education, educational technologies.

У 21 столітті перед людиною постали нові виклики, при чому не залежно від віку та професії – потреба розвивати критичне мислення. Навіщо? По-перше, тому що це розвиває м'язи мозку, запобігає таким хворобам як Альцгеймер, деменція, хвороба Паркінсона. По-друге, допомагає ефективніше мислити та швидше аналізувати інформацію [1].

В умовах Нової української школи актуальність використання методів та технологій викладання у формуванні критичного мислення у студентів вузів обумовлена необхідністю підготовки фахівців, здатних ефективно вирішувати нестандартні завдання в умовах світу, що динамічно змінюється. Критичне мислення допомагає особистості орієнтуватися в сучасному світі, що швидко змінюється, протистояти загрозі, що виходить зі сліпої віри в авторитети, не бути пасивним ретранслятором стереотипів і об'єктом маніпуляції з боку ЗМІ, громадських груп, політичних партій.

Незважаючи на значну кількість досліджень з цієї проблематики, багато питань залишаються відкритими.

Критичне мислення – це здатність порушувати нові питання, виробляти різноманітні аргументи, приймати незалежні продумані рішення. На сьогоднішній день у різних наукових дослідженнях можна знайти зовсім не схожі один на одного визначення терміна «критичне мислення». Серед основних ознак критичного мислення науковці (В. Болотов, М. Вейнстайн, Т. Воропай, Н. Кравченко, М. Ліпман, Є. Полат, Дж. Стіл, О. Тягло, Д. Халперн та ін.) насамперед визначають такі: вміння виокремлювати та аналізувати різні ситуації, які виникають у реальному житті; пропонувати варіанти для розв'язання поставлених завдань, порівнювати, оцінювати, виявляти недоліки і переваги кожного з них, вибираючи оптимальний; приймати самостійні рішення та прогнозувати їхні наслідки; уміння збирати інформацію з різних джерел; аналізувати її щодо достовірності, точності, корисності для розв'язання поставленої проблеми; чітко і продумано викладати власні думки, аргументовано доводити свою точку зору, уважно ставлячись до чужої та враховуючи її; розпізнавати суперечливі дані, судження, аргументи, виявляти і виправляти помилки в чужих розмірковуваннях та визнавати їх у своїх [2].

У зв'язку з цим одним із ключових завдань соціальних та освітніх інститутів є формування критичного мислення, яке сприятиме учнівській молоді у вибудові власної системи психологічного самозахисту в умовах інформаційно-пропагандистського впливу.

Необхідно забезпечити розвиток критичного мислення через інтерактивне включення студентів до освітнього процесу.

Критичне мислення студентів починається з питань та проблем, а не з відповідей на запитання викладача. Людина потребує критичного мислення, яке допомагає йому жити серед людей, соціа-

лізуватися. Основу моделі становить трифазовий процес: виклик – реалізація сенсу (осмислення змісту) – рефлексія (роздум).

Стадія виклику призначена для того, щоб налаштувати студентів на досягнення цілей вивчення дисципліни. Діяльність викладача спрямована на виклик у тих, хто вже навчається, з питань, що вивчається, активізацію їх діяльності, мотивацію до подальшої роботи. Він пропонує учням озвучити чи записати їх знання, припущення, якщо хтось має заперечення проти якоїсь інформації, він має право висловити свою думку. Висловлюється вся інформація, навіть хибна. При цьому важливо, щоби педагог заохочував не правильні відповіді, а активну роботу студентів.

Інформація, одержана на стадії виклику, вислуховується, записується, обговорюється. Робота ведеться індивідуально, у парах чи групах.

Стадія виклику логічно призводить до наступної змістовної стадії.

На стадії реалізації змісту (чи стадії осмислення змісту) студенти займаються новим матеріалом, якому присвячено заняття. Вони активно конструюють нову інформацію та самі відстежують цей процес, встановлюють зв'язки між прирощеним або раніше засвоєним матеріалом. Саме на стадії реалізації сенсу йде робота безпосередньо з текстом – індивідуально, у парах, у малих групах чи усією групою.

Обов'язковою умовою для такої роботи є наявність у тексті як знайомої, так і нової інформації. Роль викладача спрямована на збереження інтересу до теми за безпосередньої роботи з новою інформацією, поступове просування від знання «старого» до «нового».

Використовують методи активного читання: ведення різних записів типу щоденників; пошук відповідей на поставлені на початку заняття питання.

На стадії рефлексії учням пропонується проаналізувати щойно пройдений ними процес засвоєння нового змісту і його зміст. Ця стадія дає можливість оцінити себе та товаришів у плані прирощеного знання; проаналізувати процес, методи та прийоми, якими користувалися при навчанні; визначити області, де потрібна додаткова робота.

Рефлексію на занятті можна здійснювати за допомогою наступних прийомів: «думки за аналогією», «роздум від зворотного» та ін.

Викладачеві слід: повернути студентів до початкових записів-припущень; внести зміни; дати творчі, дослідницькі чи практичні завдання з урахуванням вивченої інформації.

При використанні технології розвитку критичного мислення кожен студент запам'ятає ту інформацію, яка йому виявилася актуальною, яка стане в нагоді йому надалі, оскільки непотрібна інформація швидко забувається. Проте важливо, щоб у цій стадії відбулося переосмислення попередніх знань, зокрема і перевірка їх у правильність.

Важливим є й узгодження всіх стадій заняття. Воно має бути не тільки змістовним, скільки повинні перегукуватися використовувані прийоми. І якщо студенти читали текст, використовуючи прийом маркування (при індивідуальному читанні текстів, проставляючи знаки, звіряючи при цьому інформацію, зібрану на стадії виклику, з інформацією в тексті), на стадії рефлексії можна запропонувати їм роботу з маркувальною таблицею. Але необхідно пам'ятати і розуміти, що це не просто переписування тексту, а здатність сформулювати думку у двох-трьох словах, перекласти її своєю мовою, а, отже, зрозуміти. Важлива установка педагога, інакше така робота може стати безглуздою.

Необхідні для педагога умови, виконання яких сприятиме розвитку у студентів критичного мислення: важливо надати час та можливість для набуття досвіду критичного мислення; необхідно надавати студентам можливість розмірковувати; важливо приймати різні думки та ідеї; доцільно сприяти активності студентів; необхідно переконати їх у тому, що вони не ризикують бути висміяними; важливо висловлювати віру у те, що кожна людина здатна на критичні судження; необхідно цінувати прояви критичного мислення.

Список використаної літератури

1. Ірина Хоменко, д.ф.н., проф., завідувачка кафедри логіки Київського національного університету імені Тараса Шевченка / Розвиток критичного мислення: кому, для чого і як? [Електронний ресурс] <https://inrespublica.org.ua/novyny/rozvytok-krytychnogo-myslennya-komu-dlya-chogo-i-yak.html>

2. Хачумян Т. І. Формування критичного мислення студентів вищих навчальних закладів засобами інформаційних технологій: дис., канд. пед. наук: 13.00.09 / Харківський національний педагогічний ун-т ім. Г. С. Сковороди. – Х., 2005.

ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ

FINANCIAL MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR OF UKRAINE

The study analyzes the financial mechanisms of state regulation of the transport and logistics sector of Ukraine in wartime. The financial mechanisms of state regulation of the transport and logistics sector during the war in Ukraine underwent a significant transformation, caused by both security challenges and the needs of adapting the economy to the conditions of a prolonged armed conflict. The author singled out the following mechanisms: budget financing through the general fund of the state budget; subventions from the state budget to local budgets; state guarantees for attracting loans by transport infrastructure enterprises; donor and international financing; temporary exemption/simplification of taxation for transport and logistics operators; state programs for the development of critical logistics; updating of public procurement mechanisms; redistribution of excise and customs revenues. Financial mechanisms of state regulation of the transport and logistics sector in wartime are characterized by high mobility, focus on critical functions, and a shift in emphasis from large-scale development to targeted, flexible financing of sustainable logistics routes and transport security. All these measures are aimed at supporting economic stability, food security, military logistics, and ensuring exports in new geostrategic conditions.

Keywords: state regulation, transport and logistics sector, risks, systemic analysis of risks in the transport and logistics sector, financial mechanisms.

Фінансові механізми державного регулювання транспортно-логістичної сфери України становлять складну систему інструментів, спрямованих на забезпечення сталого функціонування, модернізацію та інтеграцію транспортної інфраструктури у європейський логістичний простір. В умовах війни, часткового знищення транспортної інфраструктури, зміщення логістичних потоків та дефіциту ресурсів держава змушена адаптувати ці механізми до кризового стану, поєднуючи традиційні бюджетні важелі з інструментами міжнародної фінансової підтримки та державно-приватного партнерства.

У період війни в Україні фінансові механізми державного регулювання транспортно-логістичної сфери зазнали істотної трансформації, зумовленої як безпековими викликами, так і потребами адаптації економіки до умов тривалого збройного конфлікту. Водночас держава зберегла й переорієнтувала ключові інструменти фінансового впливу на галузь із метою підтримки критичної інфраструктури, забезпечення військово-логістичних потреб, стабільного функціонування вантажних перевезень, а також інтеграції у міжнародні транспортні коридори. Основні з них включають:

1. Бюджетне фінансування через загальний фонд державного бюджету. У зв'язку із секвестром видатків і концентрацією ресурсів на обороні, фінансування дорожньої галузі, залізничного, морського і мультимодального транспорту здійснюється через **загальний фонд бюджету**, а не через спеціальні фонди, як це було до війни. Пріоритетними залишаються витрати на утримання стратегічно важливої інфраструктури (мости, шляхи постачання, логістичні хаби) та аварійне відновлення пошкоджених об'єктів.

2. Субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам. Місцеві бюджети отримують субвенції на утримання місцевих доріг, вулиць, об'єктів логістики, які забезпечують евакуаційні маршрути, медичну логістику та гуманітарні перевезення [1]. Пріоритетність розподілу коштів визначається з урахуванням військово-оперативної ситуації.

3. Державні гарантії на залучення кредитів підприємствами транспортної інфраструктури. Підприємства, які забезпечують критичні логістичні функції, як-от АТ «Укрзалізниця», можуть

отримувати державні гарантії на кредити, що залучаються в українських або міжнародних банках. Це дозволяє продовжувати вантажні перевезення, відновлення колій та логістичних вузлів.

4. Донорське та міжнародне фінансування У період війни одним із ключових джерел підтримки стали кошти міжнародних фінансових інституцій: Світового банку, ЄБРР, ЄІБ, які спрямовуються на: екстрене відновлення пошкодженої інфраструктури; модернізацію пунктів пропуску та логістичних терміналів; реалізацію програм «швидкого реагування» у сфері логістики та експорту.

5. Тимчасове звільнення/спрощення оподаткування для транспортно-логістичних операторів. Урядом запроваджувалися **податкові пільги** для підприємств, що здійснюють постачання гуманітарної допомоги, транспортування критичних вантажів, перевезення біженців або виконують замовлення оборонного характеру.

6. Державні програми розвитку критичної логістики. У рамках післявоєнної відбудови, але вже в умовах активної фази бойових дій, державою запроваджено підтримку будівництва **залізничних логістичних хабів, сухих портів, прикордонних терміналів**, що фінансуються або через спеціальні проекти (наприклад, EU4Facilitation of Border Crossing) [2], або через програми капітальних вкладень із держбюджету.

7. Актуалізація механізмів державних закупівель. Закупівля товарів, робіт і послуг у сфері логістики та транспорту в умовах воєнного стану відбувається за спрощеними процедурами. Закони «Про публічні закупівлі» та відповідні постанови КМУ дозволяють обґрунтоване застосування переговорної процедури без проведення відкритих торгів, що дає змогу оперативно забезпечувати критичні логістичні потреби.

8. Перерозподіл акцизних і митних надходжень. Кошти, що надходять до бюджету від акцизу на паливо, мит на імпорتنі транспортні засоби, зборів за проїзд великовагового транспорту частково спрямовуються на фінансування утримання й відновлення дорожньої та логістичної інфраструктури.

Таким чином, фінансові механізми державного регулювання транспортно-логістичної сфери в умовах війни характеризуються високою мобільністю, орієнтацією на критичні функції та зміщенням акценту з масштабного розвитку на цільове, гнучке фінансування стійких логістичних маршрутів і транспортної безпеки. Усі ці заходи спрямовані на підтримку економічної стійкості, продовольчої безпеки, військової логістики та забезпечення експорту в нових геостратегічних умовах.

Список використаної літератури

1. Степаненко С. В., Городецька Т. Е., Руденко С. В. Інвестиційна складова розвитку транспортної системи України. Економічний простір. 2023. № 184. С. 123–128. DOI: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/184-21>.

2. Самойленко Б. В., Павлов К. В., Павлова О. М., Сергійчук О. М. Аналіз розвитку ринку логістичних послуг України в умовах євроінтеграційних процесів. Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: «Економічні науки». 2024. №6. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-6-9997>.

Максим МУЗИЧУК,

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

Maksym MUZYCHUK,

2-nd year student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, major in «Public Management and Administration»

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

ЕЛЕКТРОННІ ПЕТИЦІЇ, ОНЛАЙН-КОНСУЛЬТАЦІЇ ТА ЧАТ-БОТИ: НОВІ ФОРМАТИ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

ELECTRONIC PETITIONS, ONLINE CONSULTATIONS AND CHATBOTS: NEW FORMATS OF CITIZEN PARTICIPATION IN PUBLIC ADMINISTRATION

This study examines the main aspects of the use of electronic petitions, online consultations and chatbots as innovative tools for citizen participation in public administration in Ukraine. In the context of rapid digital transformation, intensified by the conditions of war and the increasing demand for government transparency and accountability, these formats become crucial for ensuring continuous dialogue between the authorities and the public. The paper analyses the legislative and institutional framework that defines the use of these digital instruments, explores their implementation in practice, evaluates their effectiveness and limitations, and provides recommendations for improving participatory mechanisms in public governance.

Keywords: public administration, e-participation, digital governance, electronic petitions, online consultations, chatbots.

У сучасному світі цифрові технології стали не лише інструментом покращення адміністративної ефективності, але й основою розвитку демократії участі. В Україні, як і в більшості демократичних країн, формуються нові канали залучення громадян до публічного управління, зокрема через діджиталізацію. Ці інструменти є відповіддю на запит суспільства на прозорість, підзвітність та оперативність органів влади, а також відображають загальносвітовий тренд трансформації вертикальної моделі управління у горизонтальну, партисипативну.

Електронні петиції – один із найпоширеніших форматів цифрової демократії в Україні. Вони передбачають подання ініціатив громадян через веб-портали органів влади з можливістю збору підписів для подальшого розгляду. Згідно з чинним законодавством, петиція, яка набрала необхідну кількість підписів, підлягає обов'язковому розгляду відповідним органом влади [4]. Водночас дослідники звертають увагу на обмежену результативність такого механізму, адже часто відповіді є формальними і не переходять у практичні рішення [1]. Попри це, в окремих випадках електронні петиції змінювали порядок денний, впливали на громадське обговорення і навіть спричиняли зміну нормативно-правових актів.

Іншим значущим інструментом є онлайн-консультації. Вони стали важливою формою комунікації між владою та громадськістю, яка дозволяє долучатися до обговорення державної політики, стратегій та проєктів нормативно-правових актів. В Україні правові підстави для таких консультацій закріплені у постановах Кабінету Міністрів України, зокрема в документі № 996 [5]. Проте ефективність онлайн-консультацій багато в чому залежить не стільки від правового регулювання, скільки від політичної волі і технічної спроможності інституцій. Суттєвим викликом залишається відсутність реального механізму впровадження результатів консультацій у прийняті рішення [1]. Тим не менш, саме завдяки інституціоналізації таких інструментів формується культура участі, яка зі зростанням цифрової грамотності громадян може стати рушієм якісних змін у публічному управлінні.

Особливу увагу варто звернути на інноваційні цифрові інструменти – чат-боти, які лише нещодавно увійшли в арсенал засобів електронного врядування, але вже демонструють значний потенціал. Чат-боти, інтегровані в платформи надання адміністративних послуг, дозволяють громадянам швидко отримувати довідкову інформацію, консультації щодо порядку отримання послуг, статусу документів тощо. Під час пандемії COVID-19 чат-боти стали ефективним каналом зв'язку між дер-

жавою і громадянами, забезпечуючи оперативне інформування населення [3]. Платформа «Дія» продовжує цей вектор, автоматизуючи запити і створюючи екосистему державних сервісів у цифровому форматі. У країнах ЄС, зокрема в Данії та Естонії, чат-боти є повноцінним елементом національної цифрової стратегії. Їх використовують для опрацювання заявок, надання правової допомоги, а також для персоніфікованого управління публічними послугами [2].

Загалом нові формати участі громадян у публічному управлінні, зокрема електронні петиції, онлайн-консультації та чат-боти, відкривають нові можливості для побудови прозорої, відкритої і підзвітної держави. Водночас виникає низка ризиків, серед яких: інформаційна маніпуляція, нерівний доступ до цифрових інструментів, загрози кібербезпеці, а також ілюзорна участь без реального впливу на рішення. Експерти з цифрового урядування наголошують, що електронні інструменти не замінюють змістовного діалогу між владою та суспільством, але можуть посилити його за умов правильної організації процесів, технічної грамотності державного апарату і готовності до відкритості [2].

У контексті України цифрова участь громадян реалізується через кілька ключових платформ, що підтримуються державними та міжнародними ініціативами. Зокрема, національна платформа «ВзаємоДія», створена за підтримки Мінцифри, об'єднує сервіси для електронних звернень, петицій, консультацій та громадського бюджету, забезпечуючи прозору комунікацію між громадянами та органами влади. На місцевому рівні активно функціонує система «eDEM», яка об'єднує інструменти петицій, громадського бюджету, консультацій та сервісу «Відкрите місто» і впроваджується в межах швейцарсько-української програми EGAP. Ще одним прикладом є ініціатива «СВОІ», яка забезпечує громади шаблонними цифровими рішеннями – сайтами та чат-ботами, інтегрованими з інструментами електронної демократії. Усі ці сервіси сприяють формуванню сталої культури участі, дозволяють реалізовувати право на звернення, ініціювати зміни, долучатися до обговорення рішень та моніторити їх виконання. Їх ефективність значною мірою залежить від наявності якісного зворотного зв'язку, прозорості процедур та політичної волі інституцій.

Особливої актуальності цифрові інструменти набули в умовах повномасштабної війни, коли традиційні форми комунікації часто виявляються недоступними, а потреба в оперативному зворотному зв'язку з громадянами значно підвищується. Вимушена діджиталізація, зумовлена безпековими, логістичними та фінансовими факторами, створила умови для стрімкого зростання цифрової грамотності, залученості населення до онлайн-форм комунікації з владою, а також для переосмислення сталих підходів до управління. Проєкт «Держава в смартфоні» є одним з наймасштабніших у Європі прикладів цифрового прориву в публічному секторі [2]. Згідно з дослідженням Центру економічного відновлення, понад 70% громадян України користуються мобільним додатком «Дія», а кількість транзакцій у публічному секторі щороку зростає на десятки відсотків.

Таким чином, електронні петиції, онлайн-консультації та чат-боти формують нову архітектуру участі громадян у публічному управлінні, в якій роль громадянина не обмежується правом голосу на виборах, а трансформується в постійну участь та зворотний зв'язок. Для досягнення сталого ефекту необхідно поєднувати технологічні інновації з правовими гарантіями, культурою відкритості, відповідальністю політичних еліт та готовністю до інституційних змін. Ці інструменти – не просто цифрові сервіси, а передусім – індикатори того, наскільки держава спроможна бути гнучкою, сучасною та чутливою до потреб свого народу.

Список використаної літератури

1. Анісімова О. С. Інноваційні форми участі громадян в публічному управлінні : кваліфікаційна (бакалаврська) робота. Криворізький національний університет. Кривий Ріг, 2023.
2. Ромашева Ю. І. «Держава в смартфоні» як інструмент підвищення ефективності діяльності державного апарату // Збірник матеріалів IX-х наукових читань, присвячених пам'яті В. В. Копейчикова. – Київ : Нац. акад. внутр. справ, 2022. – С. 180–182. Режим доступу: <https://elar.navs.edu.ua/server/api/core/bitstreams/8c8db7a9-ecbb-4424-96c6-a4f77537caab/content>
3. Окладна М. Г., Стеценко В. Ю. Роль цифрової дипломатії в сучасній зовнішній політиці держави // Право та інноваційне суспільство. 2020. Режим доступу: https://apir.org.ua/index.php/lais/article/view/okladna_stetsenko15/102
4. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 16.06.2025).
5. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 84. Ст. 2937. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (дата звернення 16.06.2025).

Ганна МУРАВИЦЬКА,

кандидат наук з державного управління, начальник інформаційно-бібліотечного відділу Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Hanna MURAVYTSKA,

PhD in Public Administration, Head of the Information and Library Department at Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-5184-8077>

Наталія ЛАРИНА,

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри публічної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Nataliia LARINA,

PhD 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

<https://orcid.org/000-0001-5843-0765>

ЕЛЕКТРОННИЙ ДОКУМЕНТООБІГ В ОРГАНАХ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

ELECTRONIC DOCUMENT MANAGEMENT IN STATE AUTHORITIES UNDER MARTIAL LAW IN UKRAINE

In wartime, many challenges arise for the information support system in state authorities, but electronic document management is an important and powerful information resource that can create additional opportunities for obtaining, storing and using information for the effective performance of management tasks and proper management communication between different levels of state authorities, business structures and civil society.

The development of electronic document management should ensure greater efficiency and effectiveness in solving the tasks set before government bodies in organising work with documents by accelerating and optimising internal office processes, strengthening executive discipline and the corresponding ongoing control over it, strengthening information and analytical support for management decision-making, implementing the principle of a single window for obtaining public services, and increasing the openness and transparency of government activities.

Keywords: *European standards, public administration systems, electronic document, information support system in state authorities, transparency of government activities.*

Напрями державного регулювання електронним документообігом визначені законодавством України, зокрема Законом України “Про електронні документи та електронний документообіг” [1], Постановою Кабінету Міністрів України “Деякі питання документування управлінської діяльності” [2], “Концепцією розвитку електронного урядування в Україні” [3] та ін., які спрямовані на реалізацію єдиної державної політики в межах повноважень Кабінету Міністрів України та інших органів виконавчої влади щодо електронної взаємодії органів виконавчої влади, організації електронного документообігу в органах влади, документування управлінської діяльності, оперативного управління технологіями створення, оброблення, одержання, передавання, зберігання, використання та знищення електронних документів, сформованих в державних організаціях та органах управління.

Аналізуючи електронний документообіг як інформаційну ресурсну систему, яка забезпечує діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, державних підприємств, установ і організацій, забезпечує взаємозв’язок державних органів з громадянським суспільством, її можна умовно поділити на взаємопов’язані, але самостійні частини. Зокрема, внутрішньо-організаційну державно-управлінську інформаційну систему, що утворює корпоративну мережу та зовнішню інформаційну систему, яка взаємодіє з організаціями, установами, громадянським суспільством.

Особливості функціонування інформаційної ресурсної системи електронного документообігу (ІРСЕД):

- орієнтована на автоматизацію та переведення в електронну форму процесів управління в адміністративній діяльності, завдяки чому підвищується ефективність інформаційно-документаційного забезпечення;
- забезпечує підтримку функцій створення, узгодження, зберігання, пошуку та контролю виконання документів;
- спрямована на удосконалення, спрощення та прискорення процедур документообігу, підвищення ефективності управлінської діяльності, уніфікацію основних форм (шаблонів) документів;
- забезпечує підтримку функції зберігання (архівування) та своєчасної доставки електронних документів та інших інформаційних;
- дозволяє обробляти документи в електронній формі, проводити їх пошук та створює зручний та гнучкий інтерфейс користувача для ефективної реалізації бізнес-процесів установи та надання онлайн-послуг;
- забезпечує необхідний рівень безпеки даних, розподіл повноважень доступу до функцій та даних системи.

Успішним результатом запровадження електронного документообігу, як важливого інформаційного ресурсу, в системі влади України є реалізований проект “Електронний уряд України”. Основною для побудови якого став розроблений і впроваджений Єдиний вебпортал органів виконавчої влади України, а також система електронного корпоративного документообігу “Megapolis.DocNet”, розробленого Компанією InBase.

На сьогодні Компанія Intecracy Base є провідним українським розробником програмного забезпечення і системним інтегратором. На базі системи електронного документообігу “Megapolis.DocNet” успішно впроваджуються кейси у різних сферах суспільного життя: державному секторі, банківській і страховій справі, телекомунікації, транспортній та енергетичній галузях, освіті та охороні здоров’я, аграрній сфері.

Приклади успішної реалізації кейсів автоматизації електронного документообігу та бізнес-процесів представлено на вебсайті Компанії Intecracy Base https://inbase.com.ua/case_client/

Проаналізуємо результати реалізації кейсу “Державні реєстри для Міністерства юстиції України”, головного органу у системі центральних органів виконавчої влади, який забезпечує реалізацію державної правової політики України.

Проект “Державні реєстри нерухомості та обмежень рухомого майна для Міністерства юстиції України” (https://inbase.com.ua/case_client/derzhavni-reyestry-dlya-ministerstva-yustycziyi-ukrayiny/)	
Проблема	застаріле програмне забезпечення, що не відповідало сучасним вимогам
Цілі	удосконалити реєстрацію власності, оперативно впровадити нове програмне забезпечення для оптимізації процесів, враховуючи кібербезпеку
Завдання проекту:	1. Забезпечити уніфіковану автоматизацію ведення реєстрів нерухомості та всіх процесів, пов’язаних із правом власності. 2. Гарантувати високий рівень кібербезпеки. 3. Радикально покращити якість та швидкість роботи реєстрів.
Впроваджені рішення:	1. Створено унікальне ПЗ для централізованої автоматизації операцій з нерухомістю, що забезпечує комфортну роботу для 20 000 користувачів та обробляє понад 100 ТБ даних. 2. Впроваджений новий рівень кібербезпеки. 3. Оптимізовані всі бізнес-процеси операцій з нерухомістю, що забезпечило радикальне скорочення часу на їх виконання. 4. Розроблене ПЗ забезпечило виключення необхідності встановлення будь-якого ПЗ на комп’ютери користувачів реєстрів (web клієнт). 5. Система була впроваджена у всіх нотаріусів та державних реєстраторів України
Отриманий результат	фінансові витрати на підтримку ПЗ зменшилися в 10 разів, а швидкість операцій в реєстрах скоротилася втричі

Доцільно зауважити, що на сьогодні разом з успішно реалізованими проектами на державному рівні існують проблеми, які потребують вирішення на регіональному та місцевому рівнях: недостатнє фінансування процесу автоматизації документообігу, повільне запровадження та використання

відповідного програмного забезпечення призводять до відсутності скоординованої взаємодії між структурними підрозділами органів місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями та громадянами, документообіг між ними здійснюється переважно у паперовому вигляді, що викликає потребу в додаткових часових затратах та сповільнює процес інформаційного забезпечення.

Висновки. Використання в умовах воєнного стану в діяльності органів державної влади, регіонального та місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій інформаційних ресурсів електронного документообігу та впровадження кейсів автоматизації електронного документообігу сприяє встановленню ефективної електронної взаємодії між ними; впливає на скорочення часу, необхідного для проходження інформації, потрібної для ухвалення управлінських рішень, чим суттєво підвищує результативність та якість надання публічних послуг; забезпечує захист, керованість і доступність документів та стандартизацію роботи з електронними документами, які враховують чинну нормативно-правову базу; суттєво зменшує фінансові витрати на підтримку програмного забезпечення.

Список використаної літератури

1. Про електронні документи та електронний документообіг : Закон України від 22 трав. 2003 року № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text>
2. Деякі питання документування управлінської діяльності : Постанова Кабінету Міністрів України від 17 січня 2018 року № 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/55-2018-%D0%BF#Text>
3. Концепція розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядження КМУ від 20 вересня 2017 р. №649-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text>
4. Кейси історії успіху наших клієнтів. *Офіц. вебсайт* Компанії Intecracy Base. URL: https://inbase.com.ua/case_client/
5. Україна долучилася до Програми “Цифрова Європа”: що це означає. (2022). Міністерство цифрової трансформації України. Відновлено з <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-doluchilasya-do-programi-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachae>

Олександр МУРАВСЬКИЙ,

начальник управління Західного офісу Державної аудиторської служби в Рівненській області

Oleksandr MURAVSKYI,

head of the Department of the Western Office of the State Audit Service in Rivne Region

<https://orcid.org/0009-0008-5411-734X>

СЕРЕДНЬОСТРОКОВЕ БЮДЖЕТНЕ ПЛАНУВАННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

MEDIUM-TERM BUDGET PLANNING AT THE LOCAL LEVEL DURING MARTIAL LAW

Ukraine's Law No. 3979-IX of September 18, 2024, reinstates medium-term budget planning at the local level, defining it as a three-year process for forecasting local budget revenues and expenditures. This approach ensures predictability of budget policy, efficient resource allocation, and alignment with territorial priorities, allowing for the identification of risks and opportunities. Key planning constraints and goals include achieving budget balance, setting clear guidelines, ensuring priority continuity, and preventing unjustified increases in spending. Local budget indicators are formed considering the Budget Declaration and previous forecasts, but may differ in cases of significant macroeconomic deviations or changes in the regulatory framework.

The article places special emphasis on medium-term planning under martial law, which is an extremely challenging but critically important task. It requires a balance between operational response and strategic perspective. Key priorities include security and defense, social support, restoration of damaged infrastructure and housing, support for local businesses, reorientation of production, and uninterrupted operation of medical and educational institutions. The text highlights revenue instability during the war due to migration, business closures, inflation, and increased humanitarian aid expenditures. Therefore, it is crucial to assess potential receipts from the state budget and international aid, intensify work with local taxes, and optimize public property management.

Effective planning involves combining the annual budget with a three-year forecast, regular updates, maximum flexibility, and transparency. It is already necessary to integrate elements of post-war recovery into medium-term budget forecasts to be prepared for the next stage.

Keywords: local budget, medium-term budget planning, recovery.

Законом України від 18.09.2024 р. № 3979-IX «Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення окремих його положень у відповідність із законами України» [1] визначається необхідність поновлення середньострокового бюджетного планування у громадах для забезпечення передбачуваності бюджетної політики та дотримання принципу єдності бюджетної системи України. Термін середньострокове бюджетне планування на місцевому рівні за змістом – це процес прогнозування та планування доходів та видатків місцевого бюджету на три роки, що враховує стратегічні цілі розвитку громади. Такий метод дозволяє більш ефективно розподіляти ресурси, узгоджувати бюджетну політику з територіальними пріоритетами та вчасно виявляти можливі ризики. Адже без передбачення складно визначати закономірності та тенденції, кроки у майбутньому, управляти і регулювати розвиток бюджету.

Відповідно, встановлені обмеження, які необхідно враховувати під час складання бюджетних прогнозів, насамперед це досягнення збалансованості бюджету; встановлення чітких орієнтирів для підготовки проєктів бюджетів на конкретні роки, забезпечення спадкоємності бюджетних пріоритетів; оцінка реальних бюджетних можливостей для встановлення витрат за пріоритетними напрямками (на освіту, охорону здоров'я, розвиток соціальної та інженерної інфраструктури та ін.); встановлення бар'єрів для необґрунтованих пропозицій щодо збільшення витрат, що загрожують економічній стабільності.

Показники прогнозу місцевого бюджету визначаються з урахуванням положень та показників, визначених на відповідні бюджетні періоди Бюджетною декларацією та прогнозом місцевого бюджету, схваленим у попередньому бюджетному періоді [2].

Разом з тим, у разі відхилення оцінки основних прогнозних макропоказників економічного і соціального розвитку України та основних прогнозних показників економічного і соціального роз-

витку відповідної території від прогнозу, врахованого при складанні прогнозу місцевого бюджету, схваленого у попередньому бюджетному періоді чи при змінах у нормативно-правовій базі, що впливають на показники місцевого бюджету у середньостроковому періоді показники прогнозу місцевого бюджету можуть відрізнятися від прогнозних. Окрім того, характеризуючи процес бюджетного планування та публічних інвестицій на місцевому рівні, Д. Улютін зазначає, що «...середньострокове планування – це не просто технічний інструмент, а умова забезпечення нашої стійкості та відновлення. Ми маємо бути чесними з собою: ресурс обмежений, тому кожна гривня повинна працювати на результат» [3]

Слід зазначити, що середньострокове бюджетне планування на місцевому рівні під час воєнного стану є надзвичайно складним, але критично важливим. Воно вимагає балансу між оперативним реагуванням на поточні виклики та збереженням стратегічної перспективи для відновлення та розвитку після війни. Основні аспекти, які необхідно враховувати, включають перегляд та адаптацію стратегічних пріоритетів. Насамперед, це пріоритетизація безпеки та оборони тобто першочергове фінансування потреб, пов'язаних з територіальною обороною, цивільним захистом, підтримкою військових підрозділів (у межах компетенції місцевих бюджетів) та забезпеченням життєдіяльності населення в умовах воєнних дій. Крім того необхідне збільшення видатків на соціальну підтримку ВПО, ветеранів, сімей загиблих, осіб з інвалідністю та інших незахищених верств населення. Важливим є планування коштів на оперативне відновлення пошкоджених об'єктів енергетики, водопостачання, зв'язку, транспорту та житла; заходи, спрямовані на підтримку місцевого бізнесу, створення робочих місць, переорієнтацію виробництва на потреби воєнного часу. А також забезпечення безперебійної роботи медичних та освітніх закладів, адаптація їх до умов воєнного стану.

Актуальною є оцінка фінансових ресурсів та ризиків. Адже нестабільність доходів при значному зниженні податкових надходжень (ПДФО, єдиного податку, плати за землю) через міграцію населення, зупинку або релокацію підприємств, інфляційні ризики, зростання видатків на гуманітарну допомогу, евакуацію, тимчасове розміщення, ліквідацію наслідків руйнувань обумовлюють необхідність оцінки можливих надходжень з державного бюджету (дотації, субвенції) та міжнародної фінансової допомоги, активізацію роботи з місцевими податками та зборами, оптимізацію управління комунальним майном.

Відповідно, слід зазначити, що планування має поєднувати річний бюджет з трирічним або п'ятирічним прогнозом, який має регулярно оновлюватися. Бюджет повинен бути максимально гнучким, передбачаючи можливість швидкого перерозподілу коштів у разі зміни ситуації на фронті або нових викликів. Збереження та посилення програмно-цільового методу сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та контролю за результатами. Для підвищення довіри громади та залучення додаткових ресурсів (наприклад, благодійної допомоги) доцільно щоб бюджет був максимально публічним та прозорим. Збереження та посилення програмно-цільового методу сприятиме підвищенню ефективності використання бюджетних коштів та контролю за результатами. Необхідна консолідація зусиль, активна взаємодія з центральними органами влади, військовими адміністраціями, міжнародними партнерами та громадськими організаціями, а також створення та поповнення резервних фондів для швидкого реагування на непередбачені ситуації та надзвичайні події.

Таким чином, основними принципами стають гнучкість та адаптивність, програмно-цільовий підхід, ефективність і результативність, публічність та прозорість. Додатковими важливими аспектами поновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні є кадрова політика, збереження та розвиток кваліфікованих кадрів у фінансових та економічних підрозділах місцевих органів влади, використання сучасних інформаційних систем для оперативного моніторингу та аналізу фінансових показників. Вже зараз необхідно інтегрувати елементи планування повоєнного відновлення у середньострокові бюджетні прогнози, щоб бути готовими до наступного етапу.

Список використаної літератури

1. Про внесення змін до Бюджетного кодексу України щодо відновлення середньострокового бюджетного планування на місцевому рівні та приведення окремих його положень у відповідність із законами України: Закон України від 18.09.2024 № 3979-IX. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3979-20#Text>.
2. Бюджетний кодекс України. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>
3. Бюджетне планування та публічні інвестиції на місцевому рівні. URL. <https://hromady.org/byudzhetne-planuvannya-ta-publichni-investicii%D1%97-na-miscevomu-rivni/>

Олексій МУСІЄНКО,

магістрант ОНП «Економіка бізнесу» економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksiy MUSIENKO,

master's student of the specialty «Business Economics» of the Faculty of Economics of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

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

СИНЕРГІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ТА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МІЖКУЛЬТУРНОЮ ВЗАЄМОДІЄЮ – ЧИННИК УСПІШНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОЇ ДЕРЖАВИ Й ОРГАНІЗАЦІЙ

SYNERGY OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND STRATEGIC MANAGEMENT OF INTERCULTURAL INTERACTION – A FACTOR OF THE SUCCESSFUL ACTIVITIES OF THE MODERN STATE AND ORGANIZATIONS

The synergy of organizational culture and strategic management of intercultural interaction is the key to the success of a modern state and organizations in the international environment.

The peculiarities of such synergy are the formation of new managerial actions aimed at establishing in the state and organizations: acceptable forms of behavior based on supporting inclusion, tolerance, respect for different cultures and intercultural interaction; norms of communication and effective policies of integration, leadership, and motivation in conditions of cultural diversity; prioritizing the formation of a culture focused on global thinking, intercultural competence, and openness to change. Organizational culture and strategic management of intercultural interaction are in a dynamic process in which culture remains basic and sets the basis for managerial actions, and strategy shapes and adjusts it in accordance with modern challenges.

Keywords: *organizational culture, strategic management, intercultural interaction, synergy, managerial action.*

У теорії і практиці управління особливе значення має організаційна культура, яка характеризується відповідною системою цінностей та сукупністю норм поведінки в організації і в цілому у взаємодії з зовнішнім середовищем. На сучасному етапі розвитку суспільних відносин, вона розглядається ще і як важлива складова міжкультурної взаємодії, адже у світі практично не існує вже організацій, в яких би працювали представники однієї етнічної групи чи національності. Внутрішньо- та зовнішньо- міграційні процеси стали доволі розвиненими. Це стосується й України, зокрема, в якій за роки повномасштабного вторгнення РФ виїхало з країни понад 6 млн. біженців.

Як свідчать статистичні дані, найбільшу кількість біженців з України прийняла Німеччина (1 152 620 осіб – 27,2% від загальної кількості в ЄС), Польща (987 925 осіб – 23,3%) і Чехія (385 190 – 9,1%) [1]. У свій час, в Україні до війни проживало близько 7 млн. мігрантів з інших країн світу. Україна була четвертою країною світу за кількістю мігрантів після США, Німеччини, РФ [2].

Тому актуальною постає проблема управління міжкультурною взаємодією в державі і в організаціях, яка потребує розгляду питань, пов'язаних із стратегічним управлінням, організаційною культурою та їх взаємозв'язком.

Зазначимо, що сучасна управлінська практика свідчить про наявність нової парадигми в управлінні персоналом, пов'язаної з посиленням уваги до діяльності людини в організації, а людино-центричний підхід став її ключовою філософією. В економіці [5], зокрема, науковці звертають увагу на меритократію, як базовий принцип побудови людиноцентричної організації, яка сприяє дебіюократизації всіх процесів та розвитку професіоналізму працюючих.

Людино-центрична економіка набуває особливого значення і в Україні в умовах війни та повоєнного відновлення. Це ж стосується й інших сфер діяльності - освітньої, медичної, культурної, транспортної, будівельної тощо. На цьому тлі виникають інклюзивні, гендерні, екологічні та інші

аспекти управління, які стають стратегічними і знаходять своє відображення у відповідних законодавчих і нормативно-правових актах.

Так, наприклад, у країнах-учасниках ЄС важливими серед ключових цінностей визначено «людиноцентризм, інклюзивність, раціональне використання природних ресурсів, розумне ставлення до навколишнього природного середовища та сталий підхід до управління територіальними ресурсами» [3].

Саме такі цінності імплементуються нині у чинне законодавство України, а Європейський парламент проводить скрінінг українського законодавства на відповідність європейському праву [6].

Таким чином, підтверджується потреба у стратегічному управлінні на засадах людиноцентризму та меритократії, що відповідають питанням розвитку міжкультурної взаємодії в умовах європейської та євроатлантичної інтеграції України.

Концепція організаційної або корпоративної культури почала більш широко розглядатися наприкінці 70-х початку 80-х рр. XX ст. і була представлена у працях А. Петтігрю «Вивчаючи організаційну культуру» (1979), У. Оучі «Теорія Z (методи організації виробництва. Японський і американський підходи)» (1988), Р. Паскаль і А. Атос «Мистецтво японського менеджменту» (1981), Т. Діал та А. Кенеді «Корпоративна культура» (1982), Т. Пітерс і Р. Уотреман «У пошуках ефективного управління» (1982).

В останні роки науковці визнали, що управління організаційною культурою у стратегічному управлінні має бути не на останньому місці, а серед пріоритетних. Адже під час розроблення стратегії розвитку будь якої організації важливими є етапи: пошуку, залучення та відбору персоналу; навчання і розвитку персоналу; оцінки діяльності та атестації персоналу.

На кожному з цих етапів важливим є людино-центричний стиль управління, який доповнюється новими управлінськими техніками, такими як: відхід від управління функціями та перехід до управління процесами, коли поміченою стає роль кожного працюючого у досягненні загального результату; консультування персоналу за участю й підтримкою відділу PR, який формує публічний імідж компанії, працює з медіа, розробляє стратегії комунікації та підтримує репутацію бренду.

У результаті таких змін у кожній організації і в державі в цілому формується сильна організаційна культура, критеріями якої є різні показники - фінансові, виробничі та психологічні.

Фінансовим показником, зокрема, є зростання прибутку організації/держави; виробничими - підвищення продуктивності, інноваційність та адаптація до навколишнього середовища; психологічними - лояльність персоналу, високий ступінь задоволеності роботою, висока самооцінка персоналу, відсутність напруженості між керівниками різних рівнів ієрархії, відсутність симптомів стресу у працівників.

Формуючи сильну організаційну культуру, важливо розуміти, як вона змінюється. Управлінський досвід свідчить про те, що недостатньо її змінювати лише на нижчому рівні (за моделлю Шейна [4]), коли відбуваються лише видимі зміни, наприклад, змінюється статут, емблема, фірмовий одяг, тощо. Потрібно змінювати місію, цілі організації, шляхи її стратегічного розвитку. Для цього важливо формувати нові корпоративні традиції, свята (другий рівень) та змінювати архетипи, засновані на національній культурі (третій – вищий рівень організаційної культури).

Так, наприклад, у транснаціональних компаніях, які виходять на нові національні ринки, використовують у стратегічному управлінні експатів – фахівців, які мають громадянство однієї країни, а працюють за контрактом в іншій. І лише через деякий час, коли завершується формування основних цінностей і норм, керівниками можуть призначати місцевих менеджерів.

Саме так зміна організаційної культури впливає на формування міжкультурної взаємодії, як усередині організації, так і ззовні.

Як висновок зазначаємо, що синергія, як сумарний ефект від взаємодії двох або більше факторів, переважає ефект кожного окремого компонента у вигляді простої їхньої суми, виникає у взаємозв'язку організаційної культури і стратегічного управління міжкультурною взаємодією в умовах глобалізації та мультикультурного середовища. Особливостями такого взаємозв'язку є поява нових управлінських дій, пов'язаних із:

- визначенням прийнятних форм поведінки та впровадженням політик різноманіття, справедливості, інклюзії;
- вивченням культурного середовища партнерів, клієнтів і персоналу;

– встановленням правил підтримки інклюзії, толерантності, поваги до різних культур та між-культурної взаємодії, відповідної норми спілкування та урахуванням культурних особливостей для входження на міжнародний рівень;

– формуванням: ефективної політики інтеграції, лідерства та мотивації в умовах культурного розмаїття; культури, орієнтованої на глобальне мислення; інтеркультурної компетентності та відкритості до змін; крос-культурних команд; лідерства, чутливого до культурних відмінностей.

Організаційна культура та стратегічне управління міжкультурною взаємодією знаходяться у динамічному процесі, в якому культура є базовою і саме вона задає основу для управлінських дій, а стратегія, своєю чергою, формує та коригує культуру, відповідно до нових викликів.

Ефективна синергія цих компонентів є ключем до успіху держави й організацій у міжнародному просторі.

Список використаної літератури

1. Біженці в Польщі. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%91%D1%96%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96_%D0%B2_%D0%9F%D0%BE%D0%BB%D1%8C%D1%89%D1%96

2. Імміграція в Україну. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%D0%BC%D0%BC%D1%96%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F_%D0%B2_%D0%A3%D0%BA%D1%80%D0%B0%D1%97%D0%BD%D1%83

3. Маркіна М.І. Європейський контекст публічного управління у сфері просторового планування: аналіз та перспективи впровадження в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74) № 3 2024. С. 45 – 52., С.45. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/3_2024/12.pdf

4. Модель рівня культури (Едгар Х. Шейн). URL: <https://www.hyperkulturell.de/%D0%BC%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C-%D1%80%D1%96%D0%B2%D0%BD%D1%8F-%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8-%D0%B5%D0%B4%D0%B3%D0%B0%D1%80-%D1%85-%D1%88%D0%B5%D0%B9%D0%BD>

5. Ріктор Т.Л. Людиноцентрична модель економіки підприємств: її інноваційні аспекти. Вісник післядипломної освіти. Вип. 28(57). Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». URL: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/visnyk_PO/28_57_2024/UPB/Bulletin_28_57_sciences_Social_and_behav_Manag_Admin_Rictor.pdf

6. Шлях України до вступу в ЄС. Головні здобутки 2024 року. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/news/shlyah-ukrayiny-do-vstupu-v-yes-golovni-zdobutky-2024-roku>

Igor НЕДОКУС,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Ihor NEDOKUS,

Candidate of Political Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Political Science and Public Administration Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0001-7441-3316>

ПРАКТИКА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІНСТИТУТУ СТАРОСТ В УМОВАХ ВІЙНИ

THE PRACTICE OF THE ELDERLY LEADERSHIP INSTITUTION UNDER WAR CONDITIONS

The article explores the evolution of the legal status of village heads from direct elections to appointments by local councils based on the proposals of the heads of territorial communities. It emphasizes that the independence of the village heads, which was a consequence of their direct election in village districts, led to conflicts with the heads of communities.

The study investigates the problems of formation and functioning of village districts in territorial communities, such as the lack of criteria for the area of village districts, the duplication of powers between executive structures of local councils and village heads, among others. The article highlights the role and significance of village heads in community life amid Russian military aggression. It examines the causes of the significant number of vacant village head positions: the involvement of individuals in the Armed Forces of Ukraine, population migration due to the war, the danger of performing administrative duties, destruction of infrastructure and communications in territorial communities, financial difficulties of communities, reduced political activity at the local level during the war, tensions between central and local authorities, limited powers of village heads during wartime, the election procedure for village heads, and the existence of small districts with low population numbers.

Розвиток інституту старост в Україні має важливе значення для зміцнення місцевого самоврядування, забезпечення ефективного управління на рівні територіальних громад та покращення взаємодії між місцевими органами влади та громадянами. Запровадження інституту старост мало на меті зберегти суб'єктність тих громад, які в результаті реформи децентралізації втратили статус самостійної територіальної одиниці та стали частиною об'єднаної територіальної громади. Проте скасування виборності старост суттєво обмежило можливості населення для представництва інтересів в межах своїх населених пунктів.

Широкомасштабна російська військова агресія в Україні увиразнила роль старост в системі місцевого самоврядування. Водночас, безпекові, соціально-економічні, міграційні наслідки війни та правовий режим воєнного стану спричинили нові виклики для функціонування інституту старост в нашій країні. Ухвалені влітку 2024 року зміни щодо вдосконалення правового регулювання інституту старост та його діяльності в умовах воєнного стану викликали неоднозначні оцінки серед представників місцевого самоврядування, громадськості та експертів. Тому пошук нормативно-правових та організаційних механізмів удосконалення функціонування інституту старост є важливим напрямом реформування системи місцевого самоврядування в Україні.

У липня 2020 року були внесені зміни до українського законодавства, які докорінно змінили статус старости в системі місцевого самоврядування, зокрема було скасовано їх виборність мешканцями старостинських округів. Відтепер староста затверджується сільською, селищною, міською радою на строк її повноважень за пропозицією відповідного голови. Таким чином, населення було позбавлене можливості представництва інтересів в межах своїх населених пунктів. Виникла небезпека, що позиція старости не відповідатиме інтересам мешканців старостинського округу, оскільки «своєю посадою старости зобов'язані голові та раді громади, а не жителям округу» [2, с. 61].

До 2024 року українське законодавство передбачало, що затвердженню старости місцевою радою передують громадянське обговорення програм кандидатів у населених пунктах старостинського округу. Проте, у багатьох територіальних громадах при призначенні старости згадана процедура частково або повністю ігнорувалась. Так, за даними дослідження, яке провело громадське об'єднання

«ДЕСПРО», більше половини громад, у яких проводилось опитування, не затвердили порядків громадських обговорень, 58,3% територіальних громад взагалі не проводили громадських обговорень, 17,4% громад провели належним чином таку процедуру при призначенні старости [1]. Серед причин недотримання українського законодавства у цій частині переважають: небезпека проведення масових заходів в умовах війни, відсутність достовірної інформації щодо реальної кількості мешканців населених пунктів старостинського округу, недостатня прозорість та відкритість діяльності голів та місцевих рад територіальних громад, недотримання вимог щодо документування громадських обговорень (відсоток участі мешканців, ведення протоколу) тощо.

Існує чимало інших законодавчих прогалин формування та функціонування інституту старости. Доволі гострою проблемою є виконання повноважень старости на період їх тимчасової відсутності (наприклад, перебування на лікарняному, відрядження, відпустка чи мобілізація). У практиці діяльності багатьох територіальних громад у таких випадках повноваження старости покладаються на: а) старосту з сусіднього старостинського округу; б) тимчасове виконання окремих функцій старости діловодом (незважаючи на те, що діловод не є посадовою особою). У результаті впродовж періоду відсутності старости повноцінно його обов'язки не виконуються, практично жодних важливих рішень для мешканців округу ухвалити неможливо.

Водночас у більшості регіонів України досить гострим є питання наявності значної кількості вакантних посад старост. Так, у Чернівецькій області сформовано загалом 200 старостинських округів, з них у 20 округах старост станом на першу половину 2024 року не було.

Причини наявності значної кількості вакантних посад старост у старостинських округах України в умовах війни є різноманітними та залежать від безпекових, законодавчих, політичних, соціально-економічних, адміністративних, соціально-психологічних та інших чинників. До основних можна віднести наступні: перебування у лавах Збройних Сил України; **міграція населення внаслідок війни; небезпека виконання адміністративних обов'язків**; руйнування інфраструктури та комунікацій територіальних громад; фінансове становище громад; зниження політичної активності на місцевому рівні в умовах війни; напруга у відносинах центральної та місцевої влади; обмеження повноважень старост в умовах війни; процедура обрання старост; існування невеликих за кількості населення округів.

Старости в системі місцевого самоврядування України виконують важливу роль у забезпеченні ефективної комунікації між громадою та органами влади, сприяючи швидкому вирішенню місцевих проблем. Вони є посередниками між місцевою владою та населенням, реалізуючи політику держави на місцевому рівні та сприяючи розвитку громад. Діяльність старост дозволяє ефективно вирішувати проблеми, пов'язані з війною, відновленням інфраструктури та соціальними питаннями. В умовах війни старости відповідають за координацію гуманітарної допомоги та евакуації населення, забезпечуючи надання допомоги тим, хто найбільше її потребує. Вони сприяють організації оборонних заходів на місцях, контролюючи безпеку територій та інформуючи жителів про загрози. Таким чином, старости відіграють ключову роль у забезпеченні стабільності та організації місцевого самоврядування під час війни.

Список використаної літератури

1. Інститут старости потребує посилення та законодавчого удосконалення. Тези кругло стола. URL: <https://decentralization.ua/news/17737>
2. Леміш К., Захаревич С. Регулювання інститут старост в Україні. Регіональна економіка та управління. 2020. №4(30) С.59-64.

Олександра НЄМА,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри регіонального та місцевого розвитку Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

Oleksandra NIEMA,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional and Local Development, Institute of Public Administration, Governance and Professional Development Lviv Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0003-1242-7151>

КОМУНІКАЦІЯ ЯК ЧИННИК ДОВІРИ ТА СИНЕРГІЇ У ВЗАЄМОДІЇ ВЛАДИ І ГРОМАДЯН

COMMUNICATION AS A FACTOR OF TRUST AND SYNERGY IN GOVERNMENT-CITIZEN INTERACTION

The role of communication as a key factor in building trust and achieving synergy between public servants and citizens is examined. The analysis focuses on the dimensions of transparency, responsiveness, and empathy in fostering trust, as well as the mechanisms of engagement, coordination, and the creation of a unified information space to generate synergistic outcomes. Proposed directions for enhancing communication capacity include fostering a culture of openness, implementing innovative tools, evaluating communication effectiveness, and initiating joint projects.

Keywords: communication, public servants, citizens, trust, synergy, cooperation, transparency, digital tools.

Сучасний світ характеризується високою динамікою змін, що висуває нові вимоги до ефективності публічного управління та його взаємодії із суспільством. Якість цієї взаємодії визначає не лише функціональність публічних інституцій, а й рівень соціальної стійкості, здатність до розвитку й адаптації до викликів. У цьому контексті комунікація виступає стратегічним ресурсом, що забезпечує формування довіри та синергії у взаємодії між органами публічної влади й громадянами.

Довіра є ключовим ресурсом демократичного розвитку, чинником функціонування соціальних інститутів, важливим елементом культури та невід'ємною складовою соціального та політичного капіталу [1; 2], без якої будь-які суспільні трансформації чи реформи мають низькі шанси на успіх. Вона створює передумови для конструктивного діалогу між громадянами, соціальними групами та спільнотами. Комунікація відіграє ключову роль у формуванні, підтриманні або, навпаки, руйнуванні довіри до інституцій публічної влади. Серед ключових чинників формування довіри є:

Прозорість та відкритість. Суб'єкти публічного управління мають не лише дотримуватись законодавчих норм щодо доступу до публічної інформації [3], а й забезпечувати чітке, доступне та систематичне інформування громадян про свою діяльність, логіку ухвалення рішень і розподіл ресурсів. Прозорість означає не лише публікацію даних, а й зрозуміле пояснення процесів, що підвищує рівень довіри.

Оперативність і достовірність. У швидкозмінному та насиченому інформаційному середовищі органи публічної влади повинні діяти проактивно, оперативно реагувати на виклики та виступати надійними джерелами достовірної й своєчасної інформації. У протилежному випадку виникає інформаційний вакуум, який заповнюють чутки та дезінформація. Український досвід, зокрема в умовах воєнного стану, підтвердив ефективність своєчасної комунікації у зниженні паніки та протидії маніпуляціям.

Емпатія та людяність. Комунікація публічних інституцій повинна бути не лише офіційною, а й орієнтованою на людські потреби. Це включає вміння слухати, визнавати проблеми, спілкуватися зрозумілою, доступною мовою. Такий підхід особливо важливий у кризових умовах.

Таким чином, комунікація як основа довіри створює передумови для глибшої взаємодії, у якій окремі зусилля поєднуються задля досягнення спільного результату, що перевищує суму індивідуальних зусиль – синергії. Комунікація у цьому процесі є об'єднуювальним чинником, що дозволяє досягати значно кращий спільний ефект. Комунікаційні механізми, що сприяють синергії, включають:

Залучення громадян та співучасть. Комунікація має створювати належні умови для обговорення політик, участі у робочих групах та консультаціях, формуючи єдину систему співпраці, що забезпечує відчуття спільної відповідальності та довіри. Ці процеси набувають посиленої уваги в Україні, що підтверджується ухваленням, хоча й з відтермінованим набранням чинності, Закону «Про публічні консультації» [4].

Координація дій. У надзвичайних ситуаціях для досягнення синергії необхідна скоординованість дій усіх учасників. Комунікація має інтегрувати стейкхолдерів в єдину систему взаємодії, забезпечуючи регулярну координацію, обмін інформацією та оперативне реагування (приклад – успішна взаємодія Міністерства оборони з волонтерськими організаціями у забезпеченні потреб ЗСУ).

Єдиний інформаційний простір. Для досягнення синергії необхідна узгодженість дій усіх учасників. Комунікація має об'єднувати офіційні джерела інформації та громадські ініціативи в єдину логічну систему інформування і зворотного зв'язку між владою і суспільством, з уніфікованими форматами подання інформації, регулярною координацією учасників, відкритим доступом до даних та застосуванням сучасних (цифрових) технологій для автоматизованого обміну.

Для сталого розвитку необхідно вдосконалювати не лише окремі комунікаційні інструменти, а й формувати цілісну систему взаємодії, зосереджуючись на таких ключових напрямках:

Культура відкритого діалогу. Від найвищих органів влади до місцевих службовців важлива готовність до прозорої співпраці. Необхідне постійне навчання службовців, розвиток навичок кризової комунікації та цифрової грамотності.

Інноваційні інструменти. Використання соціальних мереж, електронних платформ, інтерактивних візуалізацій, чат-ботів та інших цифрових рішень – це не лише сучасний тренд, а необхідна передумова для ефективної взаємодії між публічною владою та суспільством. Такі інструменти дозволяють забезпечити доступність, оперативність, персоналізацію комунікації та зворотного зв'язку, особливо в умовах динамічних змін і кризових викликів.

Оцінювання ефективності. Формальні звіти слід доповнювати якісними індикаторами, такими як рівень довіри, зворотний зв'язок, швидкість реакції на запити та задоволеність громадян. Така аналітика дозволить вчасно коригувати комунікаційні стратегії та стратегії взаємодії, забезпечуючи їхню відповідність реальним потребам та підвищуючи загальну ефективність.

Реалізація спільних проєктів. Дієвим способом зміцнити взаємодію є спільна участь у соціально значущих ініціативах. Це сприяє формуванню не лише комунікації, а й глибокої довіри та солідарності.

Отже, комунікація – це стратегічний ресурс, а не другорядний компонент публічного управління. Вона забезпечує довіру, синергію та адаптивність суспільства. На її основі формується ефективна, демократична держава, здатна долати кризи й забезпечувати сталий розвиток. Системний і проактивний підхід до комунікації, орієнтований на партнерство з громадянами, є ключем до зміцнення довіри та соціальної єдності.

Список використаної літератури

1. Стеценко Т. О. Довіра як соціальний ресурс: від теоретичної концептуалізації до пошуку механізмів практичного управління. Гріні. 2018. Т. 21. № 7. С. 46.
2. Остапенко М. А. Бунгеа М. С. Довіра до влади як ресурс розвитку суспільства. Регіональні студії. 2023. № 35. С. 16-21. DOI: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.35.2>
3. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення 20.06.2025).
4. Про публічні консультації : Закон України від 20.06.2024 № 3841-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3841-IX#Text> (дата звернення 20.06.2025).

Інна НИНЮК,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри політології та публічного управління Волинського національного університету імені Лесі Українки

Inna NINYUK,

PhD in public administration, associate professor Department of Political Science and Public Administration of Lesya Ukrainka Volyn National University

<https://orcid.org/0000-0001-6544-2393>

ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ УЧАСТІ ГРОМАДЯН У СФЕРІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

INFORMATION AND COMMUNICATION MECHANISM OF CITIZENS' PARTICIPATION IN THE SPHERE OF MANAGEMENT ACTIVITIES

The study is devoted to the issues of building an effective system of communication between government bodies and the public. It is aimed at analyzing modern practices of public participation and their impact on making management decisions in the context of interaction with government bodies. One of the key components is the consideration of the level of awareness of citizens, since it determines their ability to constructively interact with management processes. Inequality of access to participation is considered a systemic problem that should be addressed to ensure broad representation of different social groups. An important aspect is the analysis of communication practices between the authorities and the public, as well as the introduction of effective mechanisms for collecting and processing citizen feedback. It is noted that the development of new models of public participation requires moving away from formalism and taking into account the specific needs and characteristics of various groups of citizens.

Keywords: public participation, government bodies, management decisions, information and communication mechanism, management activities.

В сучасному суспільстві питання громадської участі у процесі ухвалення рішень стає ключовим аспектом демократичного управління та розвитку. Глибокі зміни в економіці, технологіях та соціокультурному середовищі викликають потребу в більш активній ролі громадян у формуванні стратегій, політик та рішень, які впливають на їх повсякденне життя. Недостатній рівень інформованості громадян, відсутність механізмів з реальним впливом на прийняття рішень, обмежують їх здатність долучитися до формування політичних, економічних та соціальних завдань.

На наш погляд, громадська участь є необхідним елементом будь-якої демократичної системи, яка забезпечує легітимність та враховує різноманітні потреби й переконання громадян.

Участь громадян в управлінні суспільним розвитком визначається рівнем залучення їх до ухвалення рішень, визначенням пріоритетів у державному розвитку та характеризується як інформаційно-комунікаційний механізм, що детермінує якість діяльності управлінських кадрів через інформаційне забезпечення у сфері управлінської діяльності.

Варто зауважити, що зростання складності сучасних проблем вимагає інноваційних підходів до управління та прийняття рішень. Громадська участь стає містком між громадянами й владою, що сприяє обміну ідеями, врахуванню різних точок зору та спільному пошуку оптимальних варіантів розв'язання проблем. Взаємодія громадян із владою має бути постійним та системним процесом, що враховує різноманітність потреб та інтересів суспільства [2].

Вважаємо, що незважаючи на важливість громадської участі, існують численні виклики та проблеми, які перешкоджають її повноцінному розвитку. Недостатня інформованість, бар'єри доступу до участі для певних груп громадян, а також неефективні механізми збору та сам процес врахування громадської думки – усе це створює труднощі на шляху до досягнення справжньої демократії через громадську участь [1, с. 7].

Незаперечно є думка проте, що сучасні практики управління державним та муніципальним рівнями все частіше включають різні елементи громадської участі. Участь зацікавлених груп населення в процесі ухвалення політичних та управлінських рішень є однією з умов сучасного держав-

ного управління, або, інакше кажучи, good governance [1]. Тому саме якісні та ефективні практики громадської участі у прийнятті рішень є важливим елементом розвитку демократичного суспільства.

У рамках даного питання науковці виокремлюють ключові практики, які можуть сприяти покращенню процесів взаємодії між громадськістю та органами влади: починаючи з самого початку процесу прийняття рішень, важливо забезпечити громадськість інформацією щодо ключових питань та можливих рішень; проведення консультацій з громадськістю на різних етапах прийняття рішень дозволяє врахувати різноманітні погляди та врахувати потреби різних груп населення; розвиток технологій дозволяє створювати спеціалізовані онлайн-платформи для обговорення та голосування за рішення; залучення представників громадськості до робочих груп, які працюють над конкретними питаннями, дозволяє залучити експертів та досвід громадян у процес ухвалення рішень; забезпечення ефективних механізмів отримання та обробки зворотнього зв'язку важливо для врахування думки громадськості у прийнятті рішень; здатність громадян ефективно взаємодіяти з процесами прийняття рішень вимагає певного рівня освіти та навичок [2-3].

У розрізненій та різноманітній суспільній дійсності активна громадська участь у прийнятті рішень виступає не лише основою «справедливої демократії», але й важливим чинником забезпечення ефективного та різностороннього управління. Відкритість до голосу громадян сприяє формуванню більш інклюзивних та збалансованих стратегій, які відображають різноманітні потреби та погляди суспільства. З цією метою існує кілька моделей громадської участі, які враховують різні форми взаємодії між владою та громадянами.

Відповідно до вище зазначеного, варто зауважити, що існує кілька моделей громадської участі, які різняться за форматом та ступенем впливу громадян, а саме: організація громадських консультацій, публічних обговорень та відкритих форумів для збору думок та пропозицій громадян з певного питання; проведення офіційних слухань, де громадяни можуть висловлювати свої погляди та думки стосовно певної справи; залучення представників громадян до робочих груп, комітетів чи інших органів, які приймають рішення або розробляють стратегії; використання онлайн-платформ, веб-сайтів та соціальних мереж для залучення громадян до обговорення та прийняття рішень; залучення громади до процесу формування бюджету та розподілу ресурсів, де громадяни можуть визначати пріоритети для виділення коштів; співпраця між суспільством, бізнесом та урядом для реалізації конкретних проєктів та ініціатив; створення спеціальних рад або комітетів, які представляють громадян та мають можливість впливати на прийняття рішень [2; 4].

Знову ж таки, взаємодія між владою та громадськістю визначається різноманітними комунікаційними практиками, що відіграють важливу роль у формуванні ефективного діалогу та взаєморозуміння. Передусім, важливо встановити відкритий та прозорий канал інформації між владою та громадськістю, що дозволить підтримувати високий рівень довіри та забезпечувати громадянам доступ до актуальної інформації.

Зазвичай, важливо активно використовувати сучасні засоби комунікації, такі як соціальні мережі та електронні платформи, для надання інформації та взаємодії з громадськістю, адже це сприяє швидкому розповсюдженню інформації та полегшує двосторонній обмін думками.

Список використаної літератури

1. 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*. 2018. № 1. С. 5–10.
2. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Нові моделі та ефективні практики громадської участі у прийнятті рішень. *Держава та регіони. Серія: «Публічне управління і адміністрування»*. Випуск № 1, 2024. С. 6–11.
3. Панченко Г. Громадська участь як механізм реалізації громадського контролю в системі публічного управління. *Наукові перспективи (Naukovi perspektivi)*. 2023. № 3 (33). С. 454–467.
4. Третяк О. А., Торяник В. М. Громадська думка та публічна сфера політики: можливості взаємовпливу в умовах демократизації. *Вісник Донецького національного університету імені Василя Стуса. Серія політичні науки*. 2023. № 8 С. 27–32.

Олександр ОБОДИНСЬКИЙ,

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

Oleksandr OBODYNSKYI,

postgraduate student 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

<https://orcid.org/0009-0004-7598-4849>

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

ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ ДОСЛІДЖЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ВЕТЕРАНСЬКОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

CONCEPTUAL FRAMEWORK FOR RESEARCHING STATE VETERANS POLICY IN UKRAINE

In the conditions of the Ukrainian-Russian war, the concept of “war veteran” and the definition of their status are becoming increasingly relevant. In the course of this study, the interpretation of the concept of “war veteran” was considered. World experience was summarized and factors that influence obtaining the status of a war veteran were identified. The definition of “war veteran” in Ukrainian legislation was analyzed. The results of the study are of practical importance for the formation of state veteran policy.

The terminological definition of the concept of ‘veteran’ is important not only for shaping and forming the image of a veteran and understanding the contribution of these individuals to the defence of Ukraine, but also from a legal point of view, since the legislative definition of veteran status is the basis for receiving benefits from the state (according to current legislation, there are more than 23 such benefits) and public administration – for the formation of state veteran policy.

Keywords: *global strategy, state veteran policy, economic breakthrough, Ukrainian society, Ukrainian defenders.*

Історично слово «ветеран» зародилося у стародавньому Римі і походить від латинського *veteranus – vetus – старий*. Ветеранами називали воїнів легіону, які відслужили термін щонайменше 20 років і були справжніми професіоналами своєї справи. Після завершення служби у Римі ветерани зазвичай отримували громадянство (ті, які його не мали), землю та/або грошову винагороду. При цьому за республіканських часів заохочення не було автоматичним, а щоразу вимагало окремого закону, який ухвалювався народними зборами за ініціативи полководця, під керівництвом якого ці ветерани воювали.

Визначення ветерана значно відрізняється від нації до нації, сформоване історією війни, характером конфліктів, жертвами, залученістю цивільного населення у війни, а також набором соціально-політичних правил і засобів, що застосовуються в цій конкретній країні. Усі ці фактори впливають на те, хто юридично вважається ветераном і хто має право на підтримку та програми, створені для пом'якшення труднощів при переході їх від військової служби до цивільного життя. Однак ці офіційні визначення можуть виключати деяких військовослужбовців, які можуть відчувати труднощі в процесі переходу.

Одним з важливих факторів, що впливає на всіх військовослужбовців, є *військова культура*. Солдати і жінки з різних видів збройних сил або добровольчих військових формувань певною мірою засвоїли ідеали і зразки військової культури і перебувають під її впливом. Військова культура також матиме значний вплив на те, як військовослужбовець повернеться до цивільного життя [4.]

Військовослужбовці різних родів військ або добровольчих військових формувань певною мірою засвоїли ідеали та зразки військової культури та перебувають під її впливом. Військова культура матиме важливий вплив і на те, як військовослужбовець повертається до цивільного життя. Також важливо, щоб суспільство знало армію, її культуру та відносилося з розумінням. Відсутність

спільного розуміння проблем має важливі наслідки для типу підтримки, яка потрібна ветерану для плавного та успішного процесу переходу до цивільного життя.

На думку Трууса, Кастро, Дурсона, Макліна та ін. (2019), кожна держава повинна розробити таке визначення поняття «ветеран», яке має широке розуміння не лише серед ветеранів та їхніх сімей, а й серед цивільного населення [4].

Створення формального визначення щодо того, хто є ветераном, є важливим для встановлення їх прав, для визначення того, хто має право на отримання ветеранських пільг. Також має бути встановлено, хто кваліфікується як член сім'ї ветерана.

Фактори, які слід враховувати у визначенні ветерана, включають стаж, тип звільнення та досвід роботи. У багатьох країнах ветераном визначають військовослужбовця, який брав участь у бойових діях, тоді як інші вважають ветераном будь-кого, хто проходив військову службу. Так чи інакше, незалежно від визначення ветерана, країни повинні забезпечити вирішення питань, пов'язаних із здоров'ям та добробутом усіх, хто здійснював службу.

Згідно з федеральним законом США «Ветеран» - це будь-яка особа, яка з честю служила на дійсній службі в збройних силах Сполучених Штатів. (Звільнення з позначкою «Загальні» та «За почесних умов» також кваліфікуються).

На військовій службі в США є дві великі категорії ветеранів. Ветеран - це будь-яка особа, яка служила будь-який час на дійсній службі або в Національній гвардії чи резерві будь-якого роду військ. Ветеран бойових дій - це особа, яка служила на будь-якому театрі бойових дій. Ті, хто, наприклад, служив в Іраку чи Афганістані, могли б кваліфікуватися як ветерани бойових дій.

Незважаючи на те, що межа того, що вважається непередбаченим випадком, є розмитою та змінюється з часом, загалом будь-який військовослужбовець, який перебував у місці, де ймовірність серйозних тілесних ушкоджень або смерті була високою, вважається ветераном бойових дій.

Щоб бути «ветераном» відповідно до законодавства штату Массачусетс, особа повинна мати: 180 днів строкової військової служби та останнє звільнення або звільнення за почесних умов, або 90 днів строкової служби, один день з яких припадає на «воєнний час» (Друга світова війна, Корейська, В'єтнамська, Ліванська, Гренадська, Панамська кампанії, Перська затока), і останнє звільнення або звільнення за почесних умов.

Зовсім необов'язково, щоб заявник пройшов мінімальну службу для військової чи мирної кампанії, якщо він/вона служив деякий час у кампанії та був нагороджений Пурпурним серцем, або отримав інвалідність, пов'язану зі службою, або помер під час служби за почесних умов.

В експертних рекомендаціях, на основі вітчизняного та зарубіжного досвіду, описано варіанти визначення статусу ветеранів та проаналізовано, які необхідні зміни потребує українське законодавство [5; 6]. Також експертами запропоновано оновити визначення статусу ветерана в Україні та нову логіку застосування соціальних статусів.

Спираючись на досвід покоління ветеранів АТО/ООС у 2014-2022 роках, експерти виокремили 3 ключові політичні середовища для ветеранів та їхніх родин, які суттєво відрізняються за умовами життя та можливостями для бенефіціарів політики: військова служба, резерв та цивільне життя.

Усі ветерани мають спільний досвід, а також схожі наслідки та потреби, що впливають з нього. Однак мета політики та засоби її досягнення будуть відрізнятися залежно від середовища, в якому ветерани продовжують свій шлях протягом наступного десятиліття. Тому політика щодо ветеранів та їхніх сімей впливатиме на українську державу та суспільство на 3 ключових рівнях:

- національна безпека;

- соціально-економічний розвиток;

- людський капітал, а також формування сучасної української нації та історичної пам'яті.

Експерти також запропонували структуру концептуального підходу до державної ветеранської політики для визначення потреб ветеранів та їхніх сімей, який базується на 7 принципах і передбачає, якщо українські воїни мають різний досвід служби та бойових дій, то вони та їхні сім'ї мають різний рівень потреб. Однак державні інструменти визначення потреб мають бути *прозорими та послідовними*.

Поняття «ветеран» має формалізоване визначення у Законі України «Про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального захисту», згідно зі статтею 4 «ветеранами війни є особи, які брали участь у захисті Батьківщини чи в бойових діях на території інших держав. Водночас, у тому ж законі є низка категорій ветеранів: учасник бойових дій, учасники війни, інваліди війни, члени сімей

загиблих (померлих), ветерани військової служби, постраждали під час Революції гідності, особи, які мають особливі заслуги перед Батьківщиною» [1]. Згідно Закону України, учасниками бойових дій є особи, які брали участь у виконанні бойових завдань по захисту Батьківщини у складі військових підрозділів, з'єднань, об'єднань всіх видів і родів військ Збройних Сил діючої армії (флоту), у партизанських загонах і підпіллі та інших формуваннях як у воєнний, так і у мирний час.

Кабінетом Міністрів України розпорядженням від 29 листопада 2024 р. №1209-р. схвалено «Стратегію ветеранської політики на період до 2030 року» [2]. У ній визначено: «ветеран/ветеранка - учасник/учасниця бойових дій, особа з інвалідністю внаслідок війни, особа, яка має особливі заслуги перед Батьківщиною, загиблий (померлий) Захисник чи Захисниця України, які виконували бойові завдання із захисту України, її незалежності, суверенітету та територіальної цілісності» [2].

Держава має пропонувати багатовекторну допомогу тим, хто захистив саме її існування - ветеранам. Тому чітке визначення поняття і статусу ветерана війни, а також формування державної ветеранської політики, засобів та механізмів її реалізації, інструментів для оцінки її ефективності мають бути в центрі уваги фахівців і науковців.

Список використаної літератури

1. Про статус ветеранів війни та гарантії їх соціального захисту: Закон України від 22 жовтня 1993 року № 3551-XII. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3551-12#Text>
2. Стратегія ветеранської політики на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 29 листопада 2024 р. №1209-р. URL. : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1209-2024-%D1%80#Text>
3. Hayden K. Finishing the fight: why US veterans are volunteers in Ukraine. URL. : <https://kwhayden11.medium.com/finishing-the-fight-why-us-veterans-volunteer-in-ukraine-544cb0834634>
4. Military Veteran Reintegration. Approach, Management, and Assessment of Military Veterans Transitioning to Civilian Life. Edited by C. Castro, S. Dursun. (2019). URL. : <https://www.sciencedirect.com/book/9780128153123/military-veteran-reintegration>.

Наталія ОЛІЙНИК,

аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Nataliia OLIIYNYK,

Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration, Grigoriy Skovoroda University in Pereiaslav

<https://orcid.org/0009-0008-2346-9908>

Науковий керівник: Оксана ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ОСОБЛИВОСТІ МІЖНАРОДНИХ ВИМОГ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТАНДАРТИЗАЦІЇ УКРАЇНИ

PECULIARITIES OF INTERNATIONAL REQUIREMENTS FOR THE NATIONAL STANDARDIZATION SYSTEM OF UKRAINE

The study analyzes the features of international requirements for the national standardization system of Ukraine. The author notes that the main requirement of the international environment for the standardization system of Ukraine is to ensure its openness, transparency and voluntariness. This means that national standards should not create barriers to trade, be discriminatory or restrict competition. An essential international criterion is the functional independence of the standardization body. Another important requirement is technical consistency and mutual recognition. In addition, international practice requires ensuring equal access to standards. This includes both physical access (electronic libraries, publication of current editions) and financial accessibility (reasonable pricing, provision of free access for state structures, scientific institutions, small businesses). The international community pays special attention to compliance with the principles of sustainable development, in particular, the integration of environmental, social and ethical requirements into standards.

Keywords: *public administration, public administration mechanisms, standards, standardization, national standardization, public administration mechanisms in the field of forming a national standardization system.*

Міжнародні вимоги до національної системи стандартизації України формуються на основі принципів, що закладені в діяльності провідних глобальних і регіональних організацій, зокрема Міжнародної організації зі стандартизації (ISO), Міжнародної електротехнічної комісії (IEC), Європейського комітету зі стандартизації (CEN), Європейського комітету зі стандартизації в електротехніці (CENELEC), Світової організації торгівлі (COT) та Європейського Союзу. Вступ України до COT та укладення Угоди про асоціацію з ЄС стали ключовими чинниками, які визначили вектор розвитку української системи стандартизації у напрямку її гармонізації з міжнародними та європейськими практиками [1].

Основною вимогою міжнародного середовища до системи стандартизації України є забезпечення її відкритості, прозорості та добровільності. Це означає, що національні стандарти не повинні створювати бар'єри в торгівлі, бути дискримінаційними чи такими, що обмежують конкуренцію. Україна зобов'язалася гармонізувати свої національні стандарти з міжнародними і європейськими, що передбачає не лише переклад і адаптацію, але й скасування суперечливих чи застарілих національних документів. Згідно з принципом «один стандарт – одне технічне рішення», запроваджується пріоритетність прийняття стандартів ISO, IEC, CEN та CENELEC, без суттєвих відхилень від оригіналу.

Ще одним суттєвим міжнародним критерієм є функціональна незалежність органу стандартизації. Національний орган повинен діяти без політичного або комерційного впливу, бути нейтральним та забезпечувати баланс інтересів усіх зацікавлених сторін: держави, бізнесу, наукових установ, громадськості. У випадку України цю роль виконує ДП «УкрНДНЦ» (Український науково-дослідний і навчальний центр

проблем стандартизації, сертифікації та якості), який має забезпечити прозору процедуру розробки, обговорення, ухвалення та перегляду стандартів, урахувуючи широке коло учасників [2].

Іншою важливою вимогою є технічна узгодженість і взаємовизнання. Стандарти мають відповідати сучасним науковим і технічним досягненням, не дублювати вимоги регламентів, а також бути придатними до взаємного визнання у міжнародному середовищі. Це особливо актуально для експортоорієнтованих галузей: харчової, машинобудівної, хімічної, медичної, оборонної тощо. З цією метою Україна активно впроваджує стандарти серії ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 22000, EN 13485 та інші.

У сфері законодавства Україна зобов'язана забезпечити відповідність Закону України «Про стандартизацію» положенням Угоди про технічні бар'єри в торгівлі (Угоди СОТ про ТБТ) та регламентам Європейського Союзу [3]. Згідно з цими положеннями, стандарти мають бути добровільними, але водночас вони повинні бути посиленням для дотримання обов'язкових вимог технічних регламентів. Такий підхід створює так званий «новий підхід» у технічному регулюванні: коли обов'язковими є тільки вимоги до безпеки, охорони довкілля, здоров'я людини, а їхнє виконання може підтверджуватись за допомогою гармонізованих стандартів.

Крім цього, міжнародна практика вимагає забезпечення рівного доступу до стандартів. Це включає як фізичний доступ (електронні бібліотеки, публікація актуальних редакцій), так і фінансову доступність (розумне ціноутворення, надання безоплатного доступу для державних структур, наукових закладів, малих підприємств). Україна активно працює в напрямку цифровізації процесів стандартизації, запроваджуючи національні реєстри стандартів, автоматизовані системи реєстрації, пошуку та оновлення документів.

Окрему увагу міжнародна спільнота приділяє дотриманню принципів сталого розвитку, зокрема інтеграції екологічних, соціальних та етичних вимог до стандартів. Це означає, що сучасні стандарти мають бути орієнтовані не лише на технічну ефективність, але й на відповідність глобальним викликам: зміні клімату, енергетичній безпеці, гендерній рівності, цифровій трансформації. Відповідно, від України очікується включення принципів ESG (Environmental, Social, Governance) до методології стандартизації.

Узагальнюючи, міжнародні вимоги до національної системи стандартизації України є комплексними, інтегрованими та динамічними. Вони охоплюють правові, інституційні, технічні та етичні аспекти, спрямовані на забезпечення сумісності української економіки з глобальним середовищем. Виконання цих вимог не лише підвищує довіру до українських продуктів і послуг, але й зміцнює позиції України в міжнародному співтоваристві як передбачуваного та відповідального партнера.

Список використаної літератури

1. Сахно Т. В., Семенов А. О. Міжнародне технічне регулювання : навчально-методичний посібник для самостійного вивчення навчальної дисципліни здобувачами вищої освіти спеціальності 076 Підприємництво та торгівля освітні програми «Товарознавство і комерційна діяльність», «Товарознавство та експертиза в митній справі» другого (магістерського) рівня вищої освіти,. Полтава : ПУЕТ, 2020. 165 с.

2. ДП «УкрНДНЦ». URL: <https://uas.gov.ua/>

3. Закону України «Про стандартизацію». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18#Text>

Тетяна ПАЛАМАРЧУК,

кандидат наук з державного управління, доцент, заступник директора з наукової роботи Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetiana PALAMARCHUK,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Deputy Director for scientific work at the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0000-0001-6561-8248>

ДОВІРА ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ РЕСУРС: ЯК ЕФЕКТИВНА КОМУНІКАЦІЯ МІЖ ВЛАДОЮ І ГРОМАДСЬКІСТЮ ВПЛИВАЄ НА СТІЙКІСТЬ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

TRUST AS A STRATEGIC RESOURCE: HOW EFFECTIVE COMMUNICATION BETWEEN AUTHORITIES AND THE PUBLIC INFLUENCES THE STABILITY OF PUBLIC ADMINISTRATION

Trust is a fundamental strategic resource that underpins the legitimacy and stability of public administration. This paper explores the role of effective communication between authorities and the public as a critical mechanism for building and sustaining trust. Transparent, accessible, and two-way communication channels foster mutual understanding and enhance cooperation, which in turn strengthens social capital and political stability. The study highlights how trust facilitates successful policy implementation, crisis management, and reform processes, while its absence leads to social fragmentation and governance challenges. Drawing on theoretical and empirical insights, the paper identifies key obstacles to trust-building such as misinformation, bureaucratic opacity, and political polarization. It concludes with practical recommendations for institutionalizing dialogue platforms, increasing transparency, and leveraging digital tools to enhance civic engagement. Ultimately, strengthening trust through effective communication is essential for resilient and adaptive public governance.

Keywords: Trust, Public Administration, Communication, Governance Stability, Civic Engagement.

У сучасному світі, який характеризується швидкими змінами, глобалізацією, зростаючою складністю соціально-політичних процесів і різноманітністю інформаційних потоків, довіра стає надзвичайно цінним і стратегічно важливим ресурсом для будь-якої держави. Довіра – це не просто емоційне чи моральне явище, це фундаментальна основа, на якій базується ефективне державне управління, політична стабільність та економічний розвиток.

Історія доводить, що країни з високим рівнем довіри між владою і громадянським суспільством мають кращі показники соціального добробуту, швидше адаптуються до кризових ситуацій і з більшою ефективністю реалізують стратегічні цілі. Саме тому у центрі уваги сучасних дослідників і практиків державного управління опинилося питання: як сформувати, підтримувати і збільшувати рівень довіри між владою і населенням.

Одним із найважливіших механізмів формування цієї довіри є комунікація – ефективний, відкритий і двосторонній діалог між державними інституціями та громадянами. У світі, де інформація швидко поширюється, а громадяни мають вільний доступ до різноманітних джерел інформації завдяки розвитку цифрових технологій, роль комунікації набуває особливої ваги. Від того, наскільки влада здатна забезпечити прозорість, достовірність і доступність інформації та врахувати думку суспільства, залежить не лише динаміка суспільного життя, а й подальша стабільність усієї державної системи.

Таким чином, довіра слугує своєрідним «цементом», який скріплює суспільний договір між владою і громадянськими інститутами, створюючи основу для сталого розвитку і ефективного управління. У контексті презентації цього стратегічного ресурсу особливу роль відіграють відкриті канали комунікації, які забезпечують не лише передачу інформації, але й встановлення діалогу, реагування на запити населення і формування партнерських відносин.

Довіра між владою та громадянським суспільством виступає одним із ключових чинників, що визначають легітимність державних інституцій і забезпечують стабільність політичної системи. Наукові дослідження свідчать, що рівень довіри безпосередньо корелює з ефективністю управлінських процесів, оскільки підтримка населення сприяє успішному впровадженню державних політик та

реформ [1]. Відсутність довіри веде до зниження соціального капіталу та посилення транзакційних витрат, викликаних необхідністю більш жорсткого контролю і регулювання.

Легітимність державної влади базується на соціальній згоді та сприйнятті її як відповідальної і відкритої. Довіра ж формує соціальний капітал, що є ресурсом колективної дії і сприяє консолідації суспільства. У такий спосіб довіра відіграє роль механізму підтримки стабільності і довгострокового розвитку державних структур.

Одним із центральних аспектів формування довіри є ефективна комунікація між органами влади і громадянськістю, яка має характеризуватися прозорістю, доступністю та двонапрямленістю [2]. Прозорість інформації про діяльність влади, прийняті рішення та їх наслідки забезпечує підвищення рівня довіри, оскільки громадяни отримують змогу зрозуміти логіку управлінських дій і оцінити їх обґрунтованість.

Доступність інформації повинна бути не лише юридичною (відповідно до законодавства про відкритість), а й змістовною, зрозумілою широкому колу нерідко не підготовлених до спеціалізованого мовлення громадян. Рівно ж важливою є наявність зворотного зв'язку, який передбачає можливість громадськості впливати на процес прийняття рішень через консультації, публічні дискусії, громадські слухання.

Професійність у комунікаціях означає цілеспрямовану роботу над достовірністю, послідовністю та коректністю інформаційних повідомлень, що протидіє дезінформації та маніпуляціям і сприяє побудові довгострокових взаємних відносин із суспільством.

Значення довіри полягає також у підвищенні здатності державного управління реагувати на кризи і адаптуватися до нових викликів, що активно досліджується в теорії адаптивного управління [3]. У разі високого рівня довіри влада має змогу оперативного мобілізувати необхідні ресурси та отримати громадську підтримку для впровадження антикризових заходів.

Крім того, довіра сприяє підтримці довгострокових реформ, які часто супроводжуються соціальними ризиками і потребують великого суспільного консенсусу. Через довіру зменшуються потенційні конфлікти між владою та суспільством, що посилює соціальну злагоду.

Проте формування і підтримання довіри у взаємодії влади і громадськості супроводжується низкою системних викликів. Значну загрозу становить інформаційна невизначеність та поширення дезінформації, що зумовлено як політичними інтересами, так і технічними особливостями сучасних інформаційних систем [4].

Бюрократичні перепони, пов'язані із закритістю процесів та відсутністю належної відкритості органів влади, істотно обмежують можливості для відкритої комунікації. Політична поляризація суспільства посилює тенденції до фрагментації інформаційного простору і створює додаткові бар'єри для формування єдиної довіри.

Не менш важливою проблемою є недостатній рівень комунікаційної активності з боку державних органів, що в деяких випадках породжує почуття відчуженості громадян і посилює недовіру.

На основі накопиченого наукового і практичного досвіду можна сформулювати низку рекомендацій для підвищення ефективності комунікації і, відповідно, рівня довіри до державних структур.

Інституалізація систематичних діалогових майданчиків, таких як консультативні ради, публічні форуми та громадські слухання, створює передумови для безпосередньої участі громадян у процесах прийняття рішень. Важливо також впроваджувати прозорі інформаційні політики, що передбачають регулярне, своєчасне і повне оприлюднення офіційних даних.

Зміцненню комунікаційної компетентності співробітників органів влади сприяють спеціалізовані навчальні програми, зорієнтовані на розвиток навичок відкритого і емпатичного спілкування. За умов сучасного розвитку цифрових технологій слід активно використовувати електронні сервіси та платформи, які забезпечують оперативний зворотний зв'язок і демократично розширюють участь громадськості у владних процесах.

Список використаної літератури

1. Патнам Р. Ефективність демократії: громадянські традиції у сучасній Італії. Принстон Юніверсіті Прес, 1993. 253 с.
2. Груніг Дж. Е., Хант Т. Управління публічними зв'язками. Райнхарт енд Вінстон, Нью-Йорк. Холт. 1984. 348 с.
3. Фолке К., Ардлінг Г., Беркес Ф., Кстнер Ю., Лі М. Adaptive governance of social-ecological systems. Annual Review of Environment and Resources. 2005. Т. 30. с. 441–473.
4. Олкотт Х., Дженцов М. Соціальні медіа і фейкові новини на виборах 2016 р. Journal of Economic Perspectives. 2017. Т. 31, № 2. – с. 211–236.
5. Фукуяма Ф. Довіра: соціальні чесноти і створення добробуту. Нью-Йорк : Фрі Прес, 1995. 279 с.

Ганна ПАНЧЕНКО,

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного управління та регіоналістики Навчально-наукового інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Hanna PANCHENKO,

Candidate of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Administration and Regional Studies Educational and Scientific Institute of Public Service and Management, National University «Odesa Polytechnic»

<https://orcid.org/0000-0002-3946-9004>

ВПЛИВ ЦИФРОВІЗАЦІЇ НА ПРОЦЕС УПРАВЛІНСЬКИХ КОМУНІКАЦІЙ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON THE PROCESS OF ADMINISTRATIVE COMMUNICATIONS IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

It has been established that managerial communications are the most important component of the public administration system and the main transmitter of information between citizens and public authorities, both at the state level and at the level of a separate public body. The main functions of communications in the public administration system are considered: conservative, coordinating, integrating, mobilizing, socializing. It has been determined that digitalization changes the emphasis on the perception of the role of managerial communications in each area of public administration (social, economic, humanitarian, security, etc.). The process of transition from traditional management communications to digital ones has been studied and found to be long-term, complex and comprehensive, which involves the introduction of digital technologies and tools to improve information exchange and interaction at all levels of the public administration system (from a specific unit to interaction between other institutions, as well as with the external environment. It is concluded that the development of the principles of a digital society stimulates the improvement of methods and methods of interaction within the framework of management communications in the modern public administration system through the active and successful use of digital technologies.

Keywords: public administration, public administration system, management communications, digital technologies, digitalization.

Управлінські комунікації є найважливішою складовою процесу управління та складною системою, яка є основним транслятором інформації між громадянами і публічними владними інститутами, як на рівні держави, так і на рівні окремого публічного органу, важливо, що від ефективності спілкування між складовими залежить робота цілого інституту. Система сучасних управлінських комунікацій містить у собі поєднання таких елементів: сукупність інформації та інформаційних потоків, які є засобом забезпечення узгодженості в управлінні; сукупності зв'язків, взаємовідносин у системі публічного управління та управлінських відносин; певний інформаційний управлінський простір, у якому відбувається процес формування та функціонування органів влади, що характеризується з погляду реальних зв'язків та взаємодій [2, с. 94-95]. Науковець Топольницька Т. виділяє такі функції комунікацій у системі публічного управління: консервативна функція, спрямована на збереження статус-кво публічної системи та яка сприяє стабільному існуванню соціального організму; координуюча функція, яка націлена на забезпечення координації владних впливів суб'єкта управління відповідно до параметрів об'єкта управління, та їх можливих змін; інтегруюча функція, яка пов'язана із втіленням такої публічної політики, яка б могла врахувати інтереси всіх елементів суспільної системи, та яка б сприяла виробленню та прийняттю погоджених управлінських рішень; мобілізаційна функція, спрямована на забезпечення легітимності існуючого громадського порядку; соціалізуюча функція, пов'язана з засвоєнням у процесі інформаційного обміну цінностей та традицій держави, соціально-політичних норм тощо [3, с. 238].

Цифровізація змінює акцент сприйняття ролі управлінських комунікацій у кожній сфері публічного управління (соціальній, економічній, гуманітарній, безпековій тощо), а саме: вона виступає

важливим ресурсом зростання ефективності управлінської діяльності в сучасному цифровому просторі, в разі підвищуючи швидкість прийняття та обґрунтованість управлінських рішень, які суттєво впливають на подальший розвиток системи публічного управління, а також – на гармонізацію взаємовідношень між державою і громадянським суспільством в сучасній Україні.

На рисунку 1 зображено процес переходу від традиційних управлінських комунікацій до цифрових.

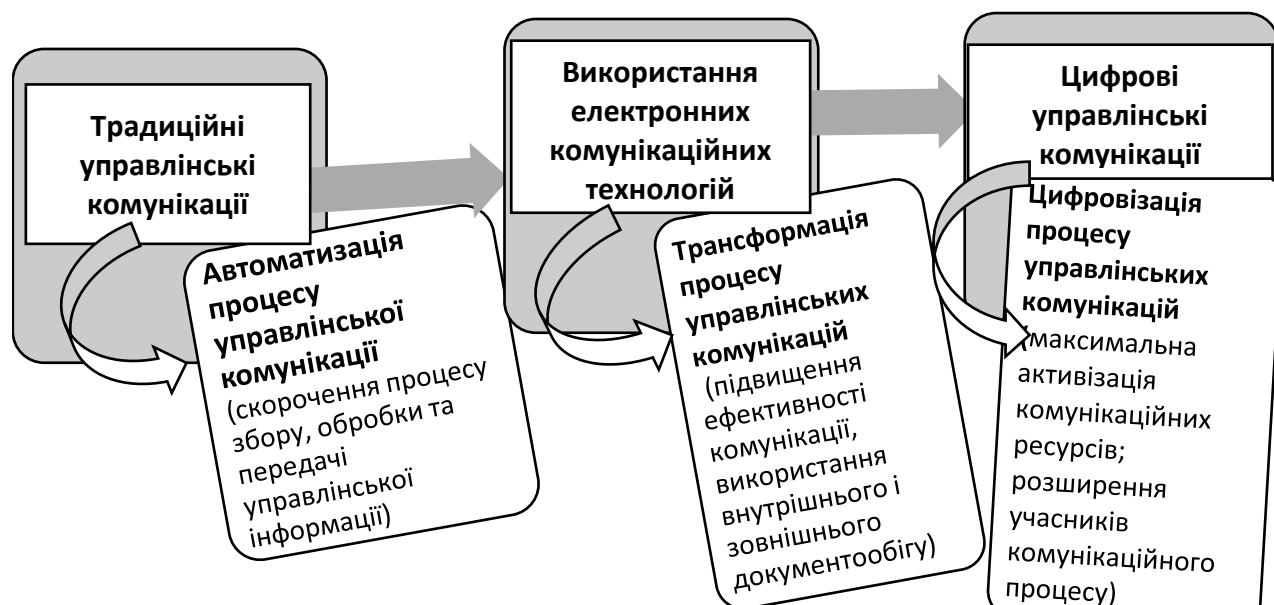


Рис. 1. Процес переходу від традиційних до цифрових управлінських комунікацій

Як свідчить Рис. 1, процес переходу від традиційних управлінських комунікацій до цифрових є довготривалим, складним і комплексним, що передбачає впровадження цифрових технологій та інструментів для покращення обміну інформацією та взаємодії на усіх рівнях системи публічного управління (від конкретного підрозділу до взаємодії між іншими установами, а також – із зовнішнім середовищем. Він включає в себе заміну паперових документів електронними, використання корпоративних соціальних мереж, відеоконференцій, систем управління проектами, і т.п. Крім того, цифрові технології спрямовані на те, щоб максимально скоротити етап донесення інформаційних повідомлень від органів державної влади та місцевого самоврядування до кінцевих користувачів шляхом ефективного використання цифрового простору, що призводить до таких позитивних наслідків: спрощує процес отримання критичних державних послуг і дозволів для фізичних осіб; зменшує фінансові ресурси для підтримки офлайн-систем надання державних послуг; зводить процес корупційних явищ до мінімуму, оскільки немає прямого контакту з адміністрацією, корупція явища зведені до мінімуму [1, с. 238].

Отже, розвиток засад цифрового суспільства стимулює вдосконалення способів і методів взаємодії в рамках управлінських комунікацій у сучасній системі публічного управління шляхом активного і успішного використання цифрових технологій, що дозволяє оптимізувати процес управлінської комунікації, змінити склад і статус учасників комунікаційного процесу, впевнено використовувати принципи просторової взаємодії через мережеву управлінську комунікацію, а також – сприяє децентралізації прийняття управлінських рішень на різних рівнях публічного управління.

Список використаної літератури

1. Алієв А. А. о. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 2 (74). С. 237–243. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-237-243>
2. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С 93-98. URL: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1\(29\)-13](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-1(29)-13).
3. Топольницька Т.Б. Комунікативний аспект у формуванні іміджу органів публічної влади. Електронне наукове видання «Економіка та суспільство». 2019. Вип. 20. С. 593–594.

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 Management of the Grigoriy Skovoroda University in Pereyaslav

<https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

MODERN ASPECTS OF THE DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM IN THE CONTEXT OF THE INFORMATION SOCIETY

The study analyzes modern aspects of the development of the human resource potential of the public administration system in the information society. The author notes that the human resource potential in the field of public administration is not only the number of employees, but primarily their quality, professional training, moral qualities, motivation to serve, ability to innovate, adapt to changes and use new management technologies. It includes a set of knowledge, skills, competencies, values and professional attitudes of individuals who provide management functions. The ability of the state to effectively perform its functions, respond to challenges, form and implement policies, and provide quality public services depends on the level of development of this potential. The study identifies challenges in the development of human resource potential in the information society. The development of the human resource potential of the public administration system in the information society should be a strategic priority of state policy.

Keywords: public administration, human resource potential, development, human resource potential of the public administration system, information society.

Сучасні аспекти розвитку кадрового потенціалу системи публічного управління в умовах інформаційного суспільства зумовлюють необхідність докорінної трансформації підходів до формування, підготовки та управління людськими ресурсами в державному секторі. Інформаційне суспільство, яке виникає внаслідок технологічного прогресу, характеризується домінуванням інформації та знань як ключових ресурсів, широким впровадженням цифрових технологій, зростанням значущості інтелектуальної праці, новими формами комунікацій і взаємодії між владою та громадянами. За таких умов кадровий потенціал держави стає головним чинником ефективності публічного управління.

Кадровий потенціал у сфері публічного управління – це не лише кількість службовців, а передусім їхня якість, професійна підготовка, моральні якості, мотивація до служби, спроможність до інновацій, адаптації до змін і використання нових управлінських технологій. Він включає сукупність знань, навичок, компетентностей, цінностей і професійних установок осіб, що забезпечують управлінські функції. Від рівня розвитку цього потенціалу залежить спроможність держави ефективно виконувати свої функції, реагувати на виклики, формувати й реалізовувати політики, надавати якісні публічні послуги.

Розвиток кадрового потенціалу в умовах інформаційного суспільства стикається з низкою викликів. По-перше, це цифрова трансформація всіх сфер життя, яка вимагає від службовців нових знань і навичок, зокрема цифрової грамотності, вміння працювати з великими обсягами даних, розуміння кібербезпеки, цифрової етики, користування електронними платформами управління. По-друге, відбувається зміна вимог до компетентностей працівників: важливою стає міждисциплінарність, наявність soft skills – критичного мислення, лідерських здібностей, комунікативної компетентності, вміння працювати в команді. По-третє, глобалізація управлінських процесів зумовлює потребу в міжнародній мобільності кадрів, знанні іноземних мов, ознайомленні з кращими світовими практиками.

Крім того, викликом є висока динамічність змін нормативно-правового поля, реформування інституцій, що вимагає постійного оновлення знань і гнучкості. Службовці мають бути здатними швидко адаптуватися до нових умов, брати участь у безперервному професійному навчанні, само-

розвитку й підвищенні кваліфікації. Принцип «навчання протягом життя» (lifelong learning) стає обов'язковим атрибутом сучасної моделі державної служби.

У зв'язку з цим, розвиток кадрового потенціалу повинен орієнтуватися на кілька ключових напрямів. Передусім це цифровізація процесів навчання, впровадження онлайн-курсів, дистанційного підвищення кваліфікації, інструментів самостійного навчання. Також необхідним є формування компетентнісної моделі службовця, яка б базувалася не лише на посадових інструкціях, а й на системі гнучких, адаптивних компетентностей. Важливим аспектом є застосування HR-технологій у державному секторі – автоматизованих систем добору, моніторингу, оцінювання персоналу, цифрових платформ для формування кадрового резерву. Такі інструменти дозволяють ефективно управляти людськими ресурсами в режимі реального часу, швидко реагувати на потреби державних органів.

Важливим також є утвердження принципів відкритості, прозорості й доброчесності при доборі та просуванні кадрів. Конкурентність, електронні системи подачі заявок, участь громадськості в оцінюванні ефективності службовців формують довіру до державної служби. Одночасно слід створювати умови для мотивації службовців до професійного розвитку, інституційну підтримку безперервного навчання, наставництва, кадрового зростання.

В українському контексті розвиток кадрового потенціалу є складовою реформи державного управління, затвердженої у 2021 році [1]. Основні її орієнтири – професіоналізація державної служби, формування кадрового резерву, впровадження сучасних інструментів управління персоналом. Проте на шляху реалізації цих цілей існують перешкоди: низький рівень оплати праці, кадровий відтік до приватного сектору або за кордон, недостатня цифрова компетентність частини держслужбовців, невідповідність між потребами держави та змістом підготовки у вищих навчальних закладах.

Водночас, наявний значний потенціал для розвитку: підтримка молодих кадрів, партнерство з міжнародними організаціями, створення навчальних платформ для службовців, розвиток цифрових навичок через платформи масових відкритих онлайн-курсів. Перспективними є також інтеграція підходів agile-управління, орієнтація на результат та потреби громадян, зміцнення етичних стандартів публічної служби.

Отже, розвиток кадрового потенціалу системи публічного управління в умовах інформаційного суспільства має бути стратегічним пріоритетом державної політики. Від якості, професіоналізму, цифрової готовності, здатності до інновацій і етичної зрілості кадрів залежить не лише ефективність управлінських процесів, а й здатність держави відповідати на виклики сучасності. Формування сучасного кадрового потенціалу – це не разовий захід, а безперервний процес інституційного розвитку, що має відбуватися у партнерстві з суспільством, академічною спільнотою та міжнародними організаціями.

Список використаної літератури

1. Деякі питання реформування державного управління України: розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text>

Олександр ПАСІЧНИК,

магістр Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Oleksandr PASICHNYK,

Master's degree from Taras Shevchenko National University of Kyiv

Роман РОМАНЮК,

кандидат економічних наук, заступник голови Волинської обласної державної адміністрації

Roman ROMANYUK,

Candidate of Economic Sciences, Deputy Head of the Volyn Regional State Administration

Ігор ЗБІГЛЕЙ,

аспірант кафедри публічної політики ННІПУДС Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ihor ZBIHLEI,

Postgraduate student at the Department of Public Policy, Institute of Public Administration and Public Service Taras Shevchenko National University of Kyiv

ФЕНОМЕН ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРА: МІЖ ХАРИЗМОЮ, МОТИВАЦІЄЮ ТА ДОВІРОЮ

THE PHENOMENON OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP: BETWEEN CHARISMA, MOTIVATION AND TRUST

The article explores the phenomenon of transformational leadership, focusing on three key dimensions: charisma, motivation, and trust. Drawing on classical theories of Burns and Bass, as well as contemporary examples from countries such as South Africa, New Zealand, and Germany, the author analyzes how transformational leaders inspire, guide, and emotionally engage their communities. Special attention is paid to the Ukrainian context, where the ongoing war and collective trauma have created a unique demand for leaders who not only manage but also deeply transform. The article offers comprehensive recommendations for fostering transformational leadership in Ukraine, especially during the post-war recovery period, emphasizing the need for ethical integrity, emotional maturity, and horizontal collaboration.

Keywords: *transformational leadership, charisma, motivation, trust, Ukraine, post-war recovery, emotional leadership, public sector reform.*

У глобальному контексті глибокої політичної, соціальної та екологічної турбулентності поняття лідерства змінює свою парадигму. Усе частіше воно перестає асоціюватися з адміністративною функцією чи владним ресурсом, натомість перетворюється на джерело сенсів, які структурують поведінку соціальних груп і формують нові форми довіри. Особливо гостро постає потреба у лідерстві в умовах надзвичайних ситуацій, нестабільності, воєн та кризи ідентичності. Україна – приклад держави, що перебуває у центрі таких трансформацій, де зруйновані традиційні форми управління, а нові ще не закріпилися інституційно. У цьому контексті особливу актуальність набуває трансформаційне лідерство – явище, що виходить за межі традиційних управлінських моделей і ґрунтується на особистісному впливі, мотивації, емоційному зв'язку з послідовниками та здатності викликати довіру через автентичність.

Трансформаційне лідерство у сучасній науці розглядається як концепт, що став відповіддю на кризу традиційних ієрархічних управлінських систем. Його витоки – в ідеях Джеймса МакГрегора Бернса, який протиставив трансформаційного лідера транзакційному: той, хто просто обмінює ресурси, не здатен надихати; той, хто веде – змінює саму природу стосунків між лідером і спільнотою. Бернард Басс деталізував цей підхід, описавши лідера, який не лише формує бачення майбутнього, а й пробуджує у підлеглих потребу зростання, розвитку, етичного залучення. Таке лідерство не ґрунтується на позиції, ресурсах або інституційних повноваженнях, а на внутрішній здатності до ініціації змін, глибокого розуміння соціального контексту, створення простору для особистісної реалізації інших. [1]

Харизма є ключовою характеристикою трансформаційного лідерства, а потім мотиваційний вплив, інтелектуальна стимуляція та індивідуалізований підхід. Проте у цій статті акцент зробле-

но на трьох домінантах: харизмі, мотивації та довірі, які в умовах посттравматичного, соціально-фрагментованого суспільства набувають особливої ваги.

Харизма – це не зовнішній ефект, а внутрішня послідовність і цілісність особистості, здатної бути носієм смислів, втіленням ідей, провідником у темряві. Такі лідери, як Нельсон Мандела, Вацлав Гавел, Джасінда Ардерн – не були героями сили, але героями переконання. Їхня дія ґрунтувалась на моральній ясності, послідовності, відкритості до діалогу і здатності вести за собою через довіру, а не страх [2].

Мотивація, яку створює трансформаційний лідер, є не реакцією на зовнішній стимул, а внутрішнім запрошенням до смислу. Вона активує в людині не біологічне чи інструментальне бажання виконати завдання, а екзистенційну потребу бути причетним до чогось важливого. Під час пандемії COVID-19 прикладом такого лідерства стала поведінка керівників Ісландії, Данії, Нової Зеландії, які будували комунікацію з громадянами не через примус чи контроль, а через пояснення, залучення до спільного рішення, апеляцію до цінностей турботи й солідарності [3]. Подібну функцію виконує мотивація в умовах війни: вона формує смисл виживання не як реакцію на загрозу, а як активну участь у майбутньому. Саме так діяв президент України Володимир Зеленський у перші місяці повномасштабного вторгнення – через особисту присутність, чесну комунікацію, емоційний контакт він створював нову ідентичність нації: ту, що бореться не лише за територію, а за гідність.

Довіра – третій невід’ємний елемент трансформаційного лідерства – є феноменом особливої складності у пострадянських країнах. У контексті багаторічної девальвації інституцій і поширеної недовіри до владних структур довіра постає не як даність, а як результат тривалих зусиль, послідовності та відкритості лідера. Це довіра не до посади, а до особистості. У публічному управлінні така довіра формується через діалогічну комунікацію, через пояснення рішень, через визнання власної обмеженості. У Німеччині, Швеції, Канаді, де трансформаційні лідери стали рушіями інституційних змін, їхня ефективність завжди будувалась на етичному авторитеті, а не на авторитарному контролі [4].

Україна потребує саме таких лідерів. Війна змінює не лише географію – вона змінює людське сприйняття лідерства. Люди вчаться довіряти не «великим», а «близьким», не тим, хто керує зверху, а тим, хто діє поруч. Військові командири, місцеві голови, освітяни, медики, волонтери – усі вони виконують сьогодні функцію лідера, який не делегує, а веде. І саме в цих прикладах народжується нова культура лідерства, що має бути збережена і масштабована у післявоєнний період [4].

Рекомендації щодо розвитку трансформаційного лідерства в Україні. Найперше, українські освітні та управлінські інституції мають переосмислити саме поняття лідерства. Його слід викладати не як техніку управління, а як форму етичної дії, особистісного прикладу та відповідальності за соціальні зміни. У цьому процесі важливу роль мають відігравати міждисциплінарні програми – з психології лідерства, комунікації, етики, фасилітації групових процесів [2; 5]

Далі – необхідно створити системи підтримки місцевого лідерства. У громадах, що найбільше постраждали від війни, потрібно формувати простори діалогу, відновлення, планування майбутнього. І саме в таких просторах мають з’являтися й підтримуватись трансформаційні лідери – ті, хто не чекає рішень зверху, а ініціює зміни локально [5]. Їм має бути надано інструменти: менторські програми, інституційна підтримка, довіра з боку урядових структур, доступ до ресурсів розвитку.

Також важливо забезпечити моральну легітимацію нового типу лідера – через ЗМІ, освітню політику, національні наративи. Трансформаційний лідер має перестати бути випадком і стати нормою. Для цього слід відмовитися від культу «сильного лідера» у стилі авторитарного менеджменту та натомість акцентувати увагу на лідерстві партнерства, співдії, чутливості до контексту. Така зміна ціннісної матриці – одна з найважчих, адже вона передбачає не лише зміну поведінки, а зміну свідомості [6].

У післявоєнний період особливої актуальності набудуть питання психологічної підтримки лідерів, які діятимуть у середовищі колективної травми. Потрібно буде створювати простори супервізії, професійного вигоряння, емоційного відновлення – адже трансформаційний лідер діє на межі виснаження. Йому потрібно буде не лише вести інших, а й бути здатним зберігати себе. [6] Тому психологічна зрілість, рефлексивність, навички емоційної регуляції мають бути ключовими компетентностями, що розвиватимуться паралельно з управлінськими.

Нарешті, необхідно забезпечити горизонтальну взаємодію між лідерами – з різних регіонів, секторів, професій. Важливо формувати мережі трансформаційного лідерства – не підпорядковані одній ієрархії, а об’єднані спільною етикою дії. Такі мережі здатні самовідтворювати культуру довіри, надихати через приклад і забезпечувати стійкість у системних зламах.

Трансформаційне лідерство – це не просто управлінська стратегія. Це відповідь на глибинну потребу епохи: мати поруч людину, яка бачить більше, відчуває глибше, діє чесно [2]. Це тип лідерства, що не використовує страх як інструмент, а розкриває в людях смисл, силу і гідність. У ситуації війни, а згодом – у процесі післявоєнного відновлення, саме такі лідери здатні будувати нову Україну. Не за вказівкою зверху, а зсередини. Не через жорсткість, а через довіру. Не заради контролю, а заради майбутнього.

Список використаної літератури

1. Burns, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.
2. Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19–31.
3. Antonakis, J., & House, R. J. (2014). Instrumental leadership: Measurement and extension of transformational–transactional leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 25(4), 746–771.
4. Гавриш, Н. (2023). «Психологічна стійкість лідера в умовах соціального турбуленту». *Український журнал психології лідерства*. <https://psych-leadership.com.ua/>
5. Duhigg, C. (2016). *Smarter Faster Better: The Secrets of Being Productive in Life and Business*. Random House.
6. Програма розвитку ООН в Україні. (2023). Лідерство громад в умовах війни та післявоєнної відбудови. <https://www.ua.undp.org/>

Ігор ПИЛИПОНЮК,

студент 3-го курсу спеціальності «Публічне управління та адміністрування», Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Ihor PYLYPONIUК,

third-year student of the specialty «Public Management and Administration», Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

Наталія ДРАБЧУК,

доктор філософії (PhD), асистент кафедри публічного управління та адміністрування, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Nataliia DRABCHUK,

Doctor of Philosophy (PhD), Assistant of the Department of Public Management and Administration, Vasyl Stefanyk Precarpathian National University

<https://orcid.org/0000-0001-5965-9959>

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВІДКРИТОСТІ ПУБЛІЧНИХ ОРГАНІВ ВЛАДИ

FOREIGN EXPERIENCE IN ENSURING THE OPENNESS OF PUBLIC AUTHORITIES

Government transparency is the foundation of public trust and a prerequisite for effective governance. Around the world, various approaches to ensuring openness have been developed, and many of them deserve Ukraine's attention. The United States, the United Kingdom, and Canada demonstrate successful practices in regulating access to information and promoting open data. Ukraine is also making progress in this area – relevant legal frameworks are in place, and budget data is being published. Ukrainian scholars emphasize the importance of e-governance, digital tools, and dialogue with civil society. Researchers point out that foreign experience should be adapted with consideration of Ukraine's specific context. Transparent governance is not only a demand of the time but also a path toward strengthening democracy, combating corruption, and fostering meaningful interaction between the state and society.

Keywords: *openness, transparency, public authorities, access to information, e-governance, public administration.*

Відкритість та прозорість публічних органів влади є ключовими принципами демократичного врядування, що сприяють підвищенню довіри громадян, ефективності управління та зниженню рівня корупції. Зарубіжний досвід у цій сфері демонструє різноманітні підходи та практики, які можуть бути корисними для України.

У Сполучених Штатах Америки одним із основних інструментів забезпечення відкритості є «Закон про свободу інформації» (Freedom of Information Act), який надає громадянам право доступу до інформації, що зберігається федеральними органами влади. Цей закон зобов'язує урядові установи публікувати певні категорії інформації та надавати інші дані за запитами громадян.

Велика Британія впровадила «Закон про свободу інформації» (Freedom of Information Act) у 2000 році, який надає громадянам право запитувати інформацію від державних органів. Крім того, у країні діє практика публікації урядових даних на спеціальних онлайн-платформах, що забезпечує легкий доступ до інформації.

У Канаді «Закон про доступ до інформації» (Access to Information Act) надає громадянам право отримувати інформацію від федеральних органів влади. Канадський уряд також активно розвиває ініціативи з відкритих даних, публікуючи значні обсяги інформації у відкритому доступі.

В Україні питання відкритості публічних органів влади також є актуальним. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» зобов'язує державні органи публікувати інформацію про використання бюджетних коштів, що сприяє підвищенню прозорості та підзвітності [1].

Українські науковці активно досліджують питання відкритості та прозорості публічних органів влади. Зокрема, Тимофєєв С.П. розглядає загальні засади забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади. Автор аналізує основні принципи та механізми забезпечення відкритості в діяльності державних органів [2].

Яруліна Н. досліджує використання інформаційних технологій для підвищення прозорості та ефективності управління. Авторка зазначає, що електронне урядування є важливим інструментом для встановлення діалогу між владою та громадянськістю, залучення громадян до процесів прийняття рішень та забезпечення доступу до публічної інформації [3].

Автори підкреслюють важливість об'єктивного та всебічного розгляду звернень громадян, консультування з представниками громадянського суспільства, проведення комунікативних заходів та систематичної роботи з висвітлення діяльності органів влади у засобах масової інформації.

Дослідження зарубіжного досвіду організації функціонування місцевого самоврядування також є важливим для України. Тому дослідники у своїх працях аналізують моделі децентралізації та підходи до забезпечення відкритості на місцевому рівні. Автори підкреслюють, що успішна імплементація зарубіжного досвіду потребує врахування національних особливостей та створення відповідних правових і організаційних умов [4].

Зарубіжний досвід демонструє, що забезпечення відкритості публічних органів влади є комплексним процесом, який включає правові механізми, використання інформаційних технологій, активну взаємодію з громадянським суспільством та постійне вдосконалення підходів до управління. Впровадження подібних практик в Україні сприятиме підвищенню довіри громадян до влади, ефективності державного управління та розвитку демократичних інститутів.

Список використаної літератури

1. Закон України «Про відкритість використання публічних коштів» від 11.02.2015 № 183-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183-19#Text>.
2. Тимофеев С.П. Загальні засади забезпечення відкритості та прозорості органів публічної влади в Україні. *Public Administration and Regional Development*. 2021. № 11. С. 251-279.
3. Яруліна Н. Зарубіжний досвід цифрової взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. Том 4. № 80. С. 113-117.
4. Рудницька О.П., Тичина А.С. Сучасна українська модель системи місцевого самоврядування у контексті зарубіжного муніципального досвіду. *Центральноукраїнський вісник права та публічного управління*. 2024. № 1. С. 71-79.

Тетяна ПОНОМАРЬОВА,

магістр 1-го року навчання, спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування», Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetyana PONOMAROVA,

first-year master's student, specialty D4 «Public administration and governance», Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

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

РОЛЬ МЕДІАЦІЇ У ВИРІШЕННІ КОНФЛІКТІВ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

THE ROLE OF MEDIATION IN CONFLICT RESOLUTION IN THE CIVIL SERVICE

Ukraine is experiencing dynamic changes in public administration. The primary basis for these changes is the existence of new requirements for the professional activities of civil servants, in particular: the ability to overcome

conflict situations, resolve conflicts in the course of performing tasks, fulfilling official functions and duties. With the adoption of the Law of Ukraine 'On Mediation' in 2021, the process of legislative institutionalisation of mediation began. Therefore, for civil servants, knowledge of the basics of mediation and the formation of the foundations of mediation competence are extremely important, as they contribute to the effective resolution of conflicts in public administration.

This study reveals current trends and key changes in public administration, the adaptation of the civil service to European standards and the growing role of civil society. Current trends in the development of the civil service dictate completely new approaches to dispute and conflict resolution. One of these modern methods is mediation, which is the subject of our study.

Keywords: *public administration, conflict, mediation, conflict resolution, mediator, openness of government, civil society, efficiency.*

Медіаційна компетентність є чи не однією з найважливіших, якою має володіти сучасний державний службовець, до завдань якої належить попередження та розв'язання конфліктних ситуацій у професійній діяльності.

Під медіаційною компетентністю державного службовця розуміємо інтегральна характеристика суб'єктивної сторони професійної діяльності публічного службовця, що включає його якості як суб'єкта праці, зокрема поєднання психічних властивостей і психічного стану, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, а також передбачає здатність виконувати специфічні трудові функції в умовах міжособистісного конфлікту з іншими суб'єктами професійної діяльності [7, с.63].

Відповідно до чинного законодавства, 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 [1].

Медіація стала предметом дослідження вітчизняними науковцями лише за часів незалежності України. В своїх наукових доробках вони підкреслили важливість цього методу для забезпечення ефективного управління та поліпшення взаємодії між органами влади та громадськістю. Зокрема, Є. Бородін [2], Н. Василенко [3], С. Калаур, О. Кацьора, З. Красіловська, Н. Ларіна [3], Н. Липовська [2], Ю. Рак [4], С. Хаджирадева та ін. відобразили різноманітні аспекти застосування медіації у публічному управлінні. У наукових працях Є. Бородіна та Н. Липовської на метасистемному рівні роль медіації полягає у вирішенні складних міждержавних та внутрішньодержавних конфліктів [2]. На думку Н. Ларіної [7 с.61-69], 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.

Ю. Рак та С. Хаджирадєва виокремили інституційні засади запровадження медіації на публічній службі.

Сутність та ключова задача медіації проявляється шляхом вирішення спору та укладання угоди між сторонами таким чином, щоб максимально можна було врахувати інтереси кожної зі сторін. Важливим завданням медіації є налагодження ефективного діалогу, сприяння ефективній комунікації сторін, створення умов для їхньої співпраці з метою пошуку взаємовигідного рішення для тих питань, що між ними виникають.

Медіація проводиться за взаємною згодою сторін з урахуванням принципів добровільності, конфіденційності, нейтральності, незалежності та неупередженості медіатора, самовизначення та рівності прав сторін медіації.

У сучасному світі, де конфлікти стають невід'ємною частиною соціальних, політичних, економічних процесів, альтернативні способи їх вирішення є надзвичайно важливими.

Медіація відрізняється від традиційних методів вирішення конфліктів тим, що не передбачає примусове рішення, а орієнтована на добровільну участь сторін і досягнення взаємоприйняттого компромісу. Медіатор допомагає сторонам з'ясувати основні причини конфлікту, знайти шляхи його вирішення та укласти угоду, яка задовольняє інтереси обох сторін.

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 [2].

Підсумовуючи, можемо зазначити, що медіація у публічному управлінні є важливим механізмом для ефективного і мирного вирішення конфліктів, що сприяє стабільності, розвитку та зміцненню взаєморозуміння між державою та громадянами. Медіація є одним із найголовніших інструментів, що забезпечує діалог і врегулювання соціальних конфліктів. Особливо важливим це є в умовах розвитку демократичних цінностей в Україні, коли на перший план виходить визнання і дотримання прав і інтересів людини як найвищої соціальної цінності. На сьогодні, коли орієнтація України на європейські цінності підсилює необхідність впровадження механізму медіації в систему публічного управління як засобу інтеграції та співробітництва, як потужний засіб для підвищення ефективності публічного управління, забезпечення стабільності та розвитку демократичних інститутів.

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 використаної літератури

1. 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: 26.06.2025).
2. Бородін Є. Є., Липовська Н. А., (2020). Інституційні засади застосування медіації в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. № 2. С. 11-17. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2020.2.2> (дата звернення: 26.06.2025).
3. Ларіна Н. (2022). Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. Вип. 10 (6). С.63 DOI: <https://doi.org/10.15421/152245> (дата звернення: 26.06.2025).
4. Рак Ю. Проблеми інституціоналізації медіації у регулюванні конфліктної взаємодії органів публічного управління і громадянського суспільства в Україні. Наукові перспективи. Серія «Державне управління». Київ, 2023. Випуск № 3(33). С. 144–155. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3\(33\)-144-155](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-144-155).

Ірина РЕДЧИЦЬ,

магістр Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Iryna REDCHYTS,

Master's degree from Taras Shevchenko National University of Kyiv

КОМУНІКАЦІЙНА СТРАТЕГІЯ ОРГАНІВ ВЛАДИ ДЛЯ ЗАЛУЧЕННЯ ГРОМАДЯН ДО БЮДЖЕТУ УЧАСТІ

COMMUNICATION STRATEGY OF GOVERNMENT AUTHORITIES FOR ENGAGING CITIZENS IN PARTICIPATORY BUDGETING

Strategic communication by government authorities significantly influences the level of citizen participation in participatory budgeting. International examples demonstrate how combining digital tools with community engagement and inclusive messaging fosters trust and active involvement. In Ukraine, challenges such as limited information access, skepticism toward authorities, and uneven digital literacy hinder participation. Effective strategies require transparent, accessible, and motivating communication tailored to diverse populations to strengthen democratic practices and empower local communities.

Keywords: *participatory budgeting, government communication, citizen participation, transparency, inclusivity, digital engagement, public trust, local democracy, Ukraine.*

У сучасному світі, де демократичні цінності поступово міцніють, а суспільна активність набирає обертів, надзвичайно важливим стає створення відкритого і прозорого середовища, у якому громадяни можуть не просто висловлювати свої думки, а й реально впливати на прийняття управлінських рішень. Одним з інструментів, що надає таку можливість, є бюджет участі – механізм, завдяки якому кожен мешканець громади може запропонувати проекти, що фінансуються коштом місцевого бюджету, і безпосередньо впливати на розвиток свого міста чи села. Однак, навіть найпрогресивніші ідеї не реалізуються без належної комунікаційної підтримки. Органи влади повинні розробити й впровадити ефективну комунікаційну стратегію, яка допоможе подолати бар'єри непорозуміння, недовіри та байдужості, а також активізує громадську участь у бюджетному процесі.

Стаття має на меті глибоко проаналізувати значення комунікації у впровадженні бюджету участі, розглянути успішні приклади різних країн світу, порівняти їх з українською практикою та сформулювати комплексні рекомендації, що допоможуть органам влади нашої країни ефективно взаємодіяти з громадянами для спільного розвитку громад.

Комунікація в контексті бюджету участі – це більше ніж просто передача інформації. Це процес, який формує довіру, створює умови для діалогу і дозволяє кожному громадянину відчувати свою значущість у процесі прийняття рішень. Перш за все, органам влади необхідно забезпечити максимальну прозорість інформації, що стосується бюджету участі. Важливо, щоб кожен мешканець міг легко отримати чітку і доступну інформацію про те, що таке бюджет участі, як подати проєкт, які етапи проходить ініціатива від ідеї до реалізації, а також коли і яким чином відбувається голосування. Відсутність таких знань призводить до того, що люди просто не долучаються або не розуміють сенс свого внеску, що значно знижує ефективність всієї системи.

Ще одним важливим аспектом є формування довіри між громадянами та органами влади. В нашому суспільстві, що переживає десятиліття корупції, закритості та недоступності інформації, довіра є дефіцитним ресурсом. Влада повинна демонструвати відкритість у своїх діях, дотримуватись принципів чесності й відповідальності. Комунікація тут виступає як засіб не лише інформування, а й підтвердження власної готовності до партнерства з громадою. Якщо люди бачать, що їхні ідеї не залишаються на папері, а втілюються у реальні зміни, це сприяє поступовому відновленню довіри та зростанню громадської активності.[1]

Ще один виклик, з яким стикаються органи влади, – це необхідність забезпечити доступність комунікації для всіх верств населення. Україна – країна з великою різноманітністю, де існують відмінності в мовах, рівні цифрової грамотності, вікових категоріях і соціальному статусі. Часто комунікація ведеться у цифровому форматі, що виключає значну частину громадян, особливо старше

покоління, мешканців сільської місцевості або людей з обмеженим доступом до інтернету. Тому для того, щоб охопити якомога ширше коло учасників, органам влади варто поєднувати традиційні канали – такі як радіо, друковані видання, публічні зустрічі, інформаційні стенди – з сучасними цифровими платформами.[2] Лише таким чином можна подолати розрив між владою і людьми і побудувати місток розуміння і співпраці.

Ще одним стимулом до участі є саме відчуття важливості та ефективності власного внеску. Часто громадяни сумніваються, чи матиме їхня ініціатива реальний вплив, особливо якщо про це не повідомляють або ж повідомлення надходять у формальному сухому стилі.[3] Комунікація має носити натхненний, мотиваційний характер, показувати конкретні успішні кейси, де завдяки голосуванню громадян були реалізовані цікаві проєкти, які змінили на краще їхнє життя. Також варто підкреслювати ідею співтворчості та спільної відповідальності за розвиток громади.[2][3]

Розглядаючи міжнародний досвід, ми бачимо, що успішні країни знаходять унікальні підходи до комунікації бюджету участі, які відповідають їхнім соціокультурним особливостям і технологічному рівню.

Візьмемо, наприклад, Бразилію – країну, яка вважається піонером у впровадженні бюджету участі. Там місцева влада активно використовує цифрові платформи, що дозволяють громадянам не лише подавати свої проєкти, а й у реальному часі відстежувати їх статус. Прозорість, підкріплена відкритими даними, формує відчуття контролю та співвідповідальності. Однак ключовим є не лише цифровий інструментарій, а й широкі офлайн-активності – зустрічі в громадах, інформаційні кампанії, тренінги, що охоплюють різні соціальні верстви. Це дозволяє залучати навіть тих, хто не має регулярного доступу до інтернету, і створює справжню спільноту зацікавлених громадян.[2][4]

Іспанський досвід, зокрема у Барселоні, демонструє, що поєднання сучасних цифрових технологій з активною роботою з молоддю та локальними ініціативами значно підвищує рівень участі. Застосування мобільних додатків та соціальних мереж у поєднанні з громадськими заходами формує культуру громадянської відповідальності, яка закладається з молодого віку. У Барселоні приділяють увагу не просто залученню до голосування, а формуванню ціннісного ставлення до спільної справи, що має довгостроковий ефект.

В Канаді важливим компонентом є принцип інклюзивності й рівності у комунікації. Місцева влада адаптує повідомлення для різних мовних груп, враховує потреби вразливих категорій населення, готує зрозумілі, прості для сприйняття інформаційні матеріали, а також організовує фокус-групи, що дають змогу висловити різні погляди. Цей підхід формує довіру та забезпечує справжнє залучення широкого кола громадян.[4]

Якщо порівнювати з українською практикою, то, на жаль, тут комунікація часто є фрагментарною та недостатньо системною. Більшість місцевих органів влади обмежуються публікацією інформації в офіційних онлайн-джерелах, що не завжди досягає широкої аудиторії. Відсутність багатоканальної стратегії, яка б поєднувала цифрові й традиційні способи інформування, призводить до того, що багато людей просто не знають про можливості бюджету участі або ж не розуміють, як саме долучитися.

Крім того, історична недовіра до влади, що сформувалася внаслідок корупційних скандалів та непрозорих процедур, гальмує активність громадян. Якщо люди не впевнені, що їхні голоси будуть почуті, вони не хочуть витрачати час і зусилля. Відсутність регулярного зворотного зв'язку і публічного звітування про результати впроваджених проєктів ще більше поглиблює цей розрив.[5]

Окремим викликом є недооцінка соціального і мовного різноманіття України. Особливо гостро ця проблема стоїть у сільській місцевості, де рівень цифрової грамотності є нижчим, а доступ до інтернету – обмеженим. Влада часто не знаходить ефективних шляхів комунікації з такими категоріями населення, що створює нерівність у можливостях участі.

Для того, щоб подолати ці виклики, Україні необхідно зосередитися на розробці комплексної комунікаційної стратегії, що включатиме одночасно використання офлайн та онлайн інструментів. Важливо усвідомлювати, що цифрові платформи – це лише один із каналів, який має доповнюватися іншими формами комунікації, зокрема інформаційними зустрічами, роботою з місцевими медіа, друкованою продукцією та іншими традиційними методами. Такий багатоканальний підхід дозволить охопити найбільше коло громадян і подолати технологічні бар'єри.

Великої уваги заслуговує також питання відкритості та прозорості. Органи влади мають створити зручні й зрозумілі платформи, де кожен охочий зможе отримати всю необхідну інформацію про бюджет участі, а також подавати свої ініціативи і відстежувати їхній статус. Цей процес повинен

бути максимально інтуїтивним і простим, щоб залучити навіть тих, хто не має значного досвіду роботи з цифровими ресурсами.[5][6]

Не менш важливим є регулярне проведення освітніх заходів, тренінгів та інформаційних кампаній, що дозволять громадянам розібратися з механізмами бюджету участі та зрозуміти, яку роль вони можуть відігравати у розвитку своєї громади. Такі заходи мають бути адаптовані для різних вікових, соціальних та мовних груп, що забезпечить справжню інклюзивність.

Для підтримки мотивації та активності громадян важливо налагодити ефективний зворотний зв'язок. Люди повинні бачити, що їхня думка не ігнорується, а що результати їхньої участі впливають на реальні зміни у громаді. Регулярне інформування про реалізовані проекти, їхній вплив на соціальне середовище, інфраструктуру чи якість життя сприятиме формуванню довіри і бажання брати участь і надалі.

Крім того, варто активно залучати до комунікаційної роботи громадських лідерів, активістів і молодіжні організації. Вони здатні бути посередниками між владою і населенням, допомагаючи поширювати інформацію, роз'яснювати складні моменти і мобілізувати мешканців.

Комунікаційна стратегія органів влади у сфері бюджету участі – це не просто інструмент інформування, а фундаментальний механізм побудови довіри, активізації громадянської позиції та формування культури співпраці. Міжнародний досвід показує, що найуспішніші практики ґрунтуються на комплексності підходів, інклюзивності, поєднанні традиційних та сучасних каналів комунікації і постійному залученні громадян у діалог.[2][4]

Для України, з її унікальним історичним та соціальним контекстом, особливо актуальним є поєднання цифрових інновацій із традиційними формами спілкування, підвищення рівня прозорості, систематична освітня робота і створення дієвих механізмів зворотного зв'язку. Лише таким чином можна забезпечити сталий розвиток бюджету участі і справжню демократичну трансформацію місцевих громад.[1]

Список використаної літератури

1. Council of Europe Project on Civic Participation. *Strengthening democratic resilience through civic participation during the war and in the post-war context in Ukraine*. Council of Europe Office in Ukraine. Електронний ресурс: <https://www.coe.int/en/web/kyiv/promoting-civil-participation-in-democratic-decision-making-in-ukraine> Дата звернення 20.06.2025

2. Transparent Cities Program. *Participatory Budgeting in Wartime: How Are Cities Involving Citizens in Spending?* Transparency International Ukraine. Електронний ресурс: <https://ti-ukraine.org/en/news/participatory-budgeting-in-wartime-how-are-cities-involving-citizens-in-spending/> Дата звернення 20.06.2025

3. USAID HOVERLA Activity. *Communities Summarize Successes in Budget Participation*. Decentralization Portal of Ukraine. Електронний ресурс: <https://decentralization.gov.ua/en/news/18812> Дата звернення 21.06.2025

4. SocialBoost. *All-Ukrainian Participatory Budgeting Platform*. SocialBoost. Електронний ресурс: <https://www.socialboost.ua/projects/all-ukrainian-participatory-budgeting> Дата звернення 20.06.2025

5. International Budget Partnership. *Open Budget Survey 2021*. International Budget Partnership. Електронний ресурс: https://internationalbudget.org/wp-content/uploads/2021_OBS_rankings.pdf Дата звернення 22.06.2025

6. Thomas Wellings et al. *Improving City Life via Legitimate and Participatory Policy-making: A Data-driven Approach in Switzerland*. arXiv. Електронний ресурс: <https://arxiv.org/abs/2306.13696> Дата звернення 21.06.2025

Катерина САМІТОВСЬКА,

аспірантка кафедри адміністративного права та процесу Національної академії внутрішніх справ

Kateryna SAMITOVSKA,

graduate student of the Department of administrative law and process of the National academy of internal affairs

Науковий керівник: Марина СПІВАК, доктор політичних наук, професор, професор кафедри адміністративного права та процесу Національної академії внутрішніх справ

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДРОЗДІЛІВ НА СПРИЙНЯТТЯ ГРОМАДЯНАМИ КОРУПЦІЇ У СЕРВІСНИХ ЦЕНТРАХ МВС

THE INFLUENCE OF INFORMATION AND COMMUNICATION UNITS ON CITIZENS' PERCEPTION OF CORRUPTION IN SERVICE CENTERS OF THE MIA

For a decade, Ukraine has been actively seeking to become a member of the European Union. One of the conditions for accession is reducing the level of corruption in government bodies. For a decade, Ukraine has been actively seeking to become a member of the European Union. One of the conditions for accession is reducing the level of corruption in government bodies. The abstracts contain the results of key studies on the level of awareness of citizens regarding the use of digital services and the dependence of the level of corruption on effective communication. The research used in the text was conducted by the National Agency for the Prevention of Corruption, and the Corruption Perceptions Index data were determined by Transparency International.

Keywords: *corruption, digitalization, Service centers of the MIA, information and communication units.*

Впродовж десятиліття Україна активно прагне стати членом Європейського Союзу. Однією з умовою до вступу є зменшення рівня корупції в державних органах влади. Попри зусилля держави й суспільства, уже тривалий час має репутацію країни з високим рівнем корупції, що визначається на підставі результатів досліджень авторитетних іноземних неурядових організацій у сфері протидії корупції [1].

За даними Transparency International в 2024 році Україна отримала 35 балів зі 100 можливих в Індексі сприйняття корупції (Corruption Perceptions Index – CPI) і посідає 105 місце поміж 180 країн. При формуванні звіту розглядається сприйняття громадськістю корупції, бізнес-інтереси вищих політиків, закони про розкриття фінансової інформації та конфлікт інтересів, а також ефективність антикорупційних ініціатив. Основними ж драйверами змін в Україні залишаються реформи, спрямовані на євроінтеграцію і виконання міжнародних зобов'язань [2].

За останні роки в Україні активно розвиваються онлайн-сервіси для отримання громадянами адміністративні послуги, що в свою чергу зменшують корупційні прояви. Відтак у системі сервісних центрів МВС було впроваджено низку послуг, які можливо отримати онлайн не відвідуючи стаціонарні приміщення сервісних центрів МВС. Це найпопулярніші послуги, які можна отримати громадянам через смартфон: перереєстрація транспортного засобу, обмін та відновлення посвідчення водія на право керування транспортним засобом та бронювання номерних знаків.

Національне агентство з питань запобігання корупції у своєму щорічному звіті «Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність», зазначає, що серед населення зростає обізнаність щодо електронних сервісів з надання державних послуг онлайн. Так показник «достатньої обізнаності» (середній рівень серед всіх сервісів) у 2024 році піднявся до 36,1 % у порівнянні з 2023 роком, де цей показник складав 29,4 %. При цьому про електронні черги для отримання адміністративних послуг знають 50,6 %, а про сервіси транспортних послуг для водіїв обізнані на 36,1% [3].

Саме комунікаційні підрозділи системи сервісних центрів МВС виконують функцію інформування громадян через різні канали комунікації про надання адміністративних послуг, таким чином впливають на обізнаність громадян щодо діяльності системи сервісних центрів МВС, механізмів та роз'яснення щодо отримання послуг онлайн. Ефективна робота комунікаційних підрозділів допомагає формувати рівень довіри громадян до державних органів, що впливає на підвищення іміджу органу в цілому.

В Комунікаційній стратегії у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року зазначено, що ефективні комунікації у сфері запобігання та протидії корупції та донесення перевіреної інформації до суспільства можуть сприяти позитивним змінам у довгостроковій перспективі, а саме у сприйнятті корупції та у моделях поведінки у ситуаціях, коли громадянин стикається з проявами корупції. Кожен державний орган у своїй щоденній діяльності повинен покращити інформування громадськості щодо запобігання і боротьби з корупцією та цінність (перевагу) доброчесної поведінки для суспільства. Крім того, державні органи повинні зосередити свої зусилля на розширенні сприйняття теми боротьби з корупцією через впровадження інструментів для запобігання корупції, підвищення рівня прозорості та підзвітності державних службовців, зменшення кількості проявів корупції під час надання адміністративних послуг, діяльності антикорупційних уповноважених в державних органах [4].

Для інформування громадськості про надання адміністративних послуг в системі сервісних центрах МВС використовуються як власні канали комунікації (офіційні веб-сайти та сторінки в соціальних мережах), так і зовнішні канали комунікації (телеканали, друковані видання, радіо, Інтернет-ресурси та публічні заходи).

За даними Головного сервісного центру МВС за 2023 рік було опубліковано на офіційних веб-сайтах Регіональних сервісних центрах МВС - 6813 інформаційних матеріалів про діяльність системи сервісних центрів МВС та надання адміністративних послуг, в тому числі про онлайн-послуги. В Інтернет-виданнях за зазначений період було оприлюднено – 34228 інформаційних матеріалів та 151 - в друкованих виданнях [5].

Відтак, у щорічному звіті Національного агентства з питань запобігання корупції зазначено, що корупційний досвід за самооцінкою у 2024 році в сервісних центрах МВС знизився до 26,1% в порівнянні з попереднім періодом. Ініціаторами корупційних ситуацій у 2024 році у 11% були відвідувачі, а у 20,7% - посадовці [6]. Цей показник вказує на ефективну роботу в напрямку запобігання та протидії корупції інформаційно-комунікаційними підрозділами системи сервісних центрів МВС.

Отже, спостерігається пряма залежність між рівнем обізнаності населення про надання адміністративних послуг та рівнем корупційних проявів. Чим більше громадяни обізнані в процедурі отримання послуг, у розумінні як скористатися цифровізованими сервісами, тим менше створюються корупційні ситуації у ланцюжку відвідувач-посадовець. Також використання інформаційно-комунікаційними підрозділами системи сервісних центрів МВС всіх каналів комунікації, зумовлює зниження рівня сприйняття корупції громадянами, які отримують адміністративні послуги у сервісних центрах МВС. Тому завдяки ефективній роботі інформаційно-комунікаційних підрозділів забезпечується реалізація відкритості та прозорості. Також вони є одним з основних інструментів інформування громадськості про надання адміністративних послуг державним органом.

Список використаної літератури

1. Бова А. А. Барометр світової корупції Трансперенсі Інтернешнл 2003: огляд результатів крос-національного опитування. Боротьба з організованою злочинністю і корупцією (теорія і практика). 2004. № 10. С. 15.
2. Індекс сприйняття корупції – 2024. Трансперенсі Інтернешнл Україна. URL: <https://ti-ukraine.org/research/indeks-spryjnyattya-korupsiyi-2024/>
3. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність. Національне агентство запобігання корупції: [сайт]. С. 20. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/07/17/0717bf197d9dbfd35baa6d2e939ca43a2e47460785552328ee7bd5e2fdebb05e11548549.pdf>
4. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 грудня 2023 р. № 1203-р «Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації». URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-stratehii-komunikatsii-u-sferi-zapobi-a1203r>
5. Успіхи та звіти за 2023 рік. Головний сервісний центр МВС: [сайт]. URL: <https://hsc.gov.ua/>
6. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність. Національне агентство запобігання корупції: [сайт]. С. 30. URL: <https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/07/17/0717bf197d9dbfd35baa6d2e939ca43a2e47460785552328ee7bd5e2fdebb05e11548549.pdf>

Тетяна СИВАК,

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач тренінгового центру Дослідницької служби Верховної Ради України, професор кафедри парламентаризму Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Tetyana SYVAK,

Doctor of Public Administration, Associate Professor, Head of the Training Centre of the Research Service of the Verkhovna Rada of Ukraine, Professor of the Department of Parliamentarism at the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv
<https://orcid.org/0000-0003-4319-9825>

СТРАТЕГІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ – ПРИНЦИП ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

STRATEGIC COMMUNICATIONS AS A PRINCIPLE OF PUBLIC ADMINISTRATION

In the context of hybrid aggression and the crisis of trust, traditional approaches to government communications, which are limited to PR support, are proving to be inadequate. The text substantiates the need for a conceptual transition from considering strategic communications as an auxiliary function to its establishment as a fundamental principle of public administration.

This principle involves the integration of the communication component at all stages of the development and implementation of public policy. The author analyses the key functions of the stratcom – from analytical and coordination to narrative and crisis management. The main barriers to its implementation in Ukraine are identified: institutional fragmentation, lack of strategic culture and staff shortage.

Specific steps are proposed to address these problems: creation of a powerful coordination centre, introduction of mandatory communication expertise for strategic decisions, development of human resources and change of performance evaluation criteria. The goal is to build a sustainable, democratic state based on the trust and support of citizens.

Keywords: strategic communications, principle of public administration, management through communications, functions of strategic communications.

Цифрова трансформація, швидкість поширення інформації та дезінформації, а також глобальна конкуренція за вплив кардинально змінили середовище, в якому функціонує держава. Для України, що перебуває у стані повномасштабної війни та протистоїть систематичній гібридній агресії, ця проблематика набуває екзистенційного значення. Традиційні моделі управління, що розглядали комунікацію як односпрямований процес інформування населення про вже прийняті рішення (модель «PR-супроводу»), демонструють свою повну неспроможність. Держава більше не є монопольним джерелом інформації. Вона є одним із багатьох акторів у надзвичайно конкурентному інформаційному полі, де відбувається боротьба не лише за факти, а й за їх інтерпретацію, за смисли та наративи. В цих умовах успішний розвиток держави напряму залежить від її здатності управляти комунікаціями стратегічно.

Незважаючи на активне впровадження терміну «стратегічні комунікації» в лексикон державних службовців, на практиці досі домінує редуccionістське розуміння цього поняття. Стратегічні комунікації часто зводиться до функцій пресслужби, контрпропаганди або кризового реагування. Проблема полягає в системному розриві між процесами розробки політики та комунікаційною складовою. Комунікація розглядається як завершальний етап – «упаковка» та «продаж» готового рішення, а не як невід'ємна частина його розробки та імплементації. Такий підхід призводить до провалу реформ та вразливості суспільства до ворожих інформаційно-психологічних операцій.

У зв'язку з цим, нагального значення набуває необхідність обґрунтувати концептуальний перехід від розгляду стратегічних комунікацій як окремої функції до їх утвердження як базового принципу державного управління. Це передбачає: обґрунтування стратегічних комунікацій як управлінської філософії; окреслення його ключових функцій у циклі публічної політики; аналіз перешкод на шляху його повноцінної імплементації в українських реаліях; формулювання пропозицій щодо інституційного та культурного впровадження цього принципу.

Відповідно, можемо охарактеризувати кожен зі складових цього переходу:

1. Еволюція парадигми: від інформування до стратегічного залучення. Державне управління пройшло шлях від управління «зверху-вниз» до необхідності вести діалог у складній, мережевій екосистемі. Стратегічні комунікації є відповіддю на цю еволюцію та цілісною системою, що синхронізує «дії, слова та образи» для досягнення довгострокових стратегічних цілей. Головна мета – сформувати розуміння, здобути підтримку та мобілізувати стейкхолдерів.

2. Стратегічні комунікації як принцип «комунікації за задумом» (Communication by Design). Утвердження стратегічних комунікацій як принципу державного управління означає, що жодне важливе державне рішення (від ухвалення закону до початку інфраструктурного проекту) не може розроблятися без попереднього комунікаційного аналізу та планування. Цей принцип передбачає, що на етапі формування політики вирішуються питання: які наративи існують у суспільстві щодо цієї проблеми; хто є ключовими стейкхолдерами (групами впливу, цільовими аудиторіями); якими є їхні очікування, страхи та інтереси; як це рішення буде сприйняте різними групами; які дезінформаційні атаки може спровокувати це рішення і як їх випередити.

Відповіді на ці питання мають впливати на зміст самого рішення, а не лише на спосіб його подальшої презентації.

3. Ключовими функціями стратегічних комунікацій є:

Аналітична – постійний моніторинг інформаційного поля, вивчення громадської думки, аналіз наративів (своїх, партнерських, ворожих), прогнозування комунікаційних ризиків.

Стратегічного планування – розробка довгострокових комунікаційних стратегій, що є невід’ємною частиною загальнодержавних стратегій. Формування ключових повідомлень і державних наративів.

Координаційна – забезпечення горизонтальної та вертикальної координації між усіма органами влади для створення єдиного, узгодженого голосу держави («one voice policy»). Подолання відомчої роз’єднаності.

Наративна – проактивне просування ціннісних наративів держави, що формують національну ідентичність, легітимність влади та стійкість до зовнішнього впливу.

Функція залучення – побудова довгострокових відносин та діалогу з ключовими стейкхолдерами: громадянським суспільством, бізнесом, медіа, міжнародними партнерами тощо.

Кризова – розробка превентивних планів і управління комунікаціями в умовах криз, що дозволяє зберегти довіру та керованість ситуацією.

4. Викликами та бар’єрами на шляху імплементації стратегічних комунікацій як принципу державного управління в Україні є: інституційна фрагментарність – відсутність єдиного координаційного центру з реальними повноваженнями; не належний рівень стратегічної культури – переважання короткострокових політичних інтересів над довгостроковими комунікаційними цілями; кадровий дефіцит – нестача кваліфікованих фахівців, здатних мислити стратегічно, а не лише виконувати технічні завдання; бюрократичний опір – несприйняття нових, прозорих і діалогових підходів до управління.

Таким чином, розгляд стратегічних комунікацій як допоміжної сервісної функції держави є стратегічною помилкою, що ослаблює її. Їх необхідно інтегрувати в ДНК державного управління як одного із ключових принципів. Проведений вище аналіз щодо інтеграції стратегічних комунікацій як принципу державного управління в Україні дав змогу сформулювати низку пропозицій:

Задля інституційного посилення стратегічних комунікацій необхідним є створення/посилення міжвідомчого координаційного центру зі стратегічних комунікацій при вищому керівництві держави (РНБО, Кабінет Міністрів України) з наданням йому реальних повноважень для координації та затвердження комунікаційних стратегій.

Для інтеграції стратегічних комунікацій у політичний цикл необхідно впровадити обов’язкову процедуру «комунікаційної експертизи» для всіх проєктів законів та урядових рішень стратегічного значення.

З метою розвитку кадрового потенціалу – запровадити обов’язкові навчальні програм зі стратегічних комунікацій для державних службовців категорії «А» та керівників структурних підрозділів.

У контексті зміни системи оцінки впливу комунікацій важливим є перехід від оцінки ефективності за кількісними показниками до якісних.

Отже, на нашу думку, лише такий системний підхід дозволить Україні ефективно протидіяти інформаційним загрозам та будувати стійку, демократичну й успішну державу, що спирається на довіру та підтримку своїх громадян.

Ганна СОКОЛ,

магістр 1-го року навчання, спеціальність D4 «Публічне управління та адміністрування»,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського
національного університету імені Тараса Шевченка

Hanna SOKOL,

first-year master's student, specialty D4 «Public administration and governance», Educational and
Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University
of Kyiv

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

ВПЛИВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ПРОФІЛАКТИКИ СИНДРОМУ «ПРОФЕСІЙНОГО ВИГОРАННЯ» НА ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ РОБОТИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

THE IMPACT OF PSYCHOLOGICAL PREVENTION OF THE «PROFESSIONAL BURNOUT» SYNDROME ON IMPROVING THE QUALITY OF WORK OF CIVIL SERVANTS

Modern civil service is impossible without its main subject - a civil servant. The quality of performance of professional duties of civil servants is influenced by the successful functioning of the state apparatus, clarity and coherence in the work of the team. However, in the conditions of a full-scale war, a new factor has emerged that has a significant impact on the quality of civil servants' activities - this is the psychological syndrome of «professional burnout».

This is a complex psychophysiological phenomenon, manifested by emotional, mental and physical exhaustion as a result of prolonged emotional stress, characterized by a depressive state, a feeling of fatigue and emptiness, loss of motivation and inability to notice positive results of one's work, as well as a negative attitude towards professional activity and life in general. In our article, we will consider this phenomenon as a phenomenon, as a process, in accordance with the definitions of the International Classification of Diseases and encyclopedic dictionaries.

Keywords: professional burnout, stress, coping strategies, emotional exhaustion, civil servants, psycho-emotional resilience, adaptation, psychological prevention, mental health, social support.

Термін «синдром професійного вигорання» вперше ввів Г. Фрейденбергер у 1974 році для опису стану виснаження, що розвивається у працівників «допомагаючих» професій [1]. Пізніше К. Масlach і С. Джексон виділили три основні компоненти [2]: емоційне виснаження – відчуття порожнечі та втоми, деперсоналізація - відчуження у стосунках з клієнтами/колегами, цинізм; зниження професійних досягнень - втрата впевненості у власній ефективності [3] (Maslach & Jackson, 1981).

В українській психології цю проблему вивчають, зокрема, О. Чебикін, О. Ліщенко та Л. Орбан-Лембрик, які розглядають СПВ як психосоціальний феномен, що виникає під впливом постійного стресу та відсутності підтримки в робочому середовищі [4].

Важливість вивчення стресу та шляхів його подолання визначається реаліями сучасного життя, яке часто супроводжується підвищеним психологічним навантаженням та обмеженими можливостями його зняття. У людини можуть розвиватися типові поведінкові реакції на вплив стресових факторів. Існує широкий спектр стресових реакцій та поведінкових патернів у відповідь на стрес. Залежно від частоти, сили та інтенсивності дії стресора, а також з урахуванням індивідуальних психологічних особливостей, людина зазвичай використовує найбільш характерні для неї способи подолання стресу [5].

Таким чином, розуміння механізмів виникнення стресу, знання стресорів і своєчасне реагування на них сприяють не тільки профілактиці багатьох стресових ситуацій, а й поліпшенню якості життя кожної людини.

У своїй професійній діяльності державні службовці часто відчувають сильний психоемоційний стрес, включаючи конфліктні ситуації, тиск з боку керівництва або суспільства, невизначеність у контексті реформ або надзвичайних подій, що супроводжуються високим рівнем відповідальності

[6]. Такі обставини можуть викликати глибокі стресові реакції, схожі за наслідками на особисті втрати або життєві кризи, що вимагають особливої психологічної стійкості та ресурсної підтримки.. Водночас, згідно з дослідженнями канадського фізіолога Г. Сельє, певний рівень стресу може мати позитивний ефект він виконує мобілізуючу функцію і допомагає адаптуватися до змін у навколишньому середовищі. Однак надмірний або тривалий стрес перевантажує адаптаційні ресурси організму, що може призвести до серйозних психічних і фізіологічних розладів. Висока психологічна стійкість до стресу та наявність ефективних стратегій подолання стресу мають фундаментальне значення для збереження здоров'я, особистісного розвитку та професійного довголіття [7].

Для того, щоб справлятися зі стресовими ситуаціями, людина виробляє так звану копінг-поведінку або стратегію подолання протягом життя, тобто систему цілеспрямованої поведінки, що передбачає свідоме оволодіння ситуаціями з метою зменшення руйнівного впливу стресу. Копінг є одним з центральних понять у галузі психології стресу та адаптації. Це поняття допомагає зрозуміти сутність адаптивності/деадаптивності поведінки людини, оскільки не тільки стрес є важливим чинником зниження продуктивності людини, дисфункціонального стану, але й те, як людина справляється зі стресом або труднощами [8]. Поведінкові стратегії подолання стресу поділяються на активні та пасивні, адаптивні та деадаптивні. До активних стратегій належать стратегія «вирішення проблем» як основна копінг-стратегія, яка включає всі варіанти поведінки, спрямовані на вирішення проблемної або стресової ситуації, та стратегія «пошуку соціальної підтримки», яка включає поведінку, спрямовану на отримання соціальної підтримки з боку оточення. До пасивних копінг-поведінок належать ті варіанти поведінки, які включають базову копінг-стратегію «уникнення», хоча деякі форми уникнення можуть бути активними [8].

Вибір копінг-стратегій безпосередньо залежить від особистісних особливостей людини, її попереднього досвіду, емоційної зрілості, рівня саморегуляції та наявності підтримки з боку соціального оточення. Адаптивні копінг-стратегії допомагають конструктивно долати труднощі, знижувати напругу та запобігати розвитку негативних психоемоційних станів, таких як тривога, апатія, депресія або емоційне вигорання. Натомість деадаптивні (переважно пасивні) стратегії, такі як заперечення, уникнення, звинувачення інших або себе, зловживання психоактивними речовинами призводять до поглиблення проблем і часто спричиняють подальше виснаження особистісних ресурсів [8].

У контексті професійної діяльності державних службовців, які працюють в умовах хронічного стресу, багатозадачності, постійного тиску та взаємодії з суспільством, розвиток ефективної системи копінг-стратегій є надзвичайно важливим. Саме недостатній розвиток адаптивних копінг-механізмів та відсутність адекватної підтримки з боку керівництва та колег є основними причинами виникнення синдрому професійного вигорання [5].

Своєчасна діагностика перших ознак емоційного виснаження та впровадження профілактичних заходів може значно знизити ймовірність розвитку СПВ. До ефективних заходів належать:

- психопросвітницька робота серед співробітників, спрямована на підвищення обізнаності про механізми виникнення стресу, вигорання та саморегуляції;
- регулярне психологічне консультування та супервізійний супровід;
- тренінги з розвитку емоційного інтелекту та соціальних навичок;
- впровадження програм з охорони психічного здоров'я на державній службі;
- організаційні зміни для покращення мікроклімату, збалансування робочого навантаження, можливостей професійного розвитку та відпочинку.

На думку Ліщенко (2018), одним із ключових факторів профілактики професійного вигорання є формування стійких переконань щодо важливості своєї роботи та її результатів, а також доступ до ресурсів - як зовнішніх, так і внутрішніх - для підтримки себе у професійній діяльності [9].

Тому подолання наслідків стресу та профілактика синдрому професійного вигорання вимагає системного, багаторівневого підходу, який включає як розвиток внутрішніх ресурсів, так і створення сприятливого середовища на робочому місці. З огляду на виклики сучасного суспільства та специфіку державної служби, впровадження психологічно орієнтованих практик має стати невід'ємною частиною кадрової політики державних установ [10].

Висновок: У процесі своєї професійної діяльності державні службовці постійно перебувають під впливом численних стресових факторів, які при тривалому або надмірному впливі призводять до виснаження психоемоційних ресурсів особистості. За таких умов існує високий ризик розвитку

синдрому професійного вигорання - складного психосоціального явища, яке негативно впливає на продуктивність праці, психологічний стан та якість життя працівника.

Ключову роль у збереженні психічного здоров'я відіграє здатність людини долати стресові ситуації - копінг-поведінка. Адаптивні копінг-стратегії, особливо ті, що спрямовані на вирішення проблем та пошук соціальної підтримки, значно знижують ризик професійного вигорання та сприяють психологічній стійкості.

Комплексне розуміння механізмів виникнення стресу, раннє виявлення перших ознак емоційного виснаження та поєднання індивідуальних і організаційних профілактичних заходів є необхідними умовами забезпечення професійного довголіття державного службовця.

Список використаної літератури

1. Аршава, І.Ф., Баратинська, А.В. (2022). *Новий підхід до дослідження вигорання держслужбовців – використання позитивної психології, інструментів VIA, фази викликів. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. № 3 (2022)/ С. 78-82. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/218>. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.13>*
2. Власова О. В. (2020). Професійне вигорання працівників державної служби: причини та шляхи профілактики. *Вісник психології та соціальної роботи*, 1(18), 56–61.
3. Ліщенко О. А. (2018). Профілактика емоційного вигорання в професійній діяльності державних службовців. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Психологічні науки*, 3, 104–109.
4. Орбан-Лембрик Л. Е. (2001). *Психологія управління [Текст] : навч. посіб. для студ. вузів. Івано-Франківськ : Плай. 695 с.*
5. Родіна Н.В. *Психологія стресу, копінг-поведінки і здоров'я. Донецьк: Східний видавничий дім, 2015. 164 с.*
- Семикіна М. В. (2021). Психологічні особливості вигорання у представників публічної служби. *Гуманітарний вісник. № 48. С.92–97.*
7. Семенюк О. І. (2020). Психологічні чинники емоційного вигорання працівників державної служби. *Вісник ЛНУ ім. Тараса Шевченка. Психологічні науки. №3 (341). С. 112–117.*
9. Ханіна, М.Ю. (2020). *Теоретикометодологічні засоби дослідження СПВ держслужбовців: автореферат магістерської роботи – методика, рекомендації для організацій і працівників. ЧНУ ім. Петра Могили. URL: <https://krs.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1231>*
10. Чебикін О. Я. (2012). *Психологія стресостійкості та профілактика професійного вигорання. Одеса: ПНПУ ім. К. Д. Ушинського.*

Ліна СТОРОЖЕНКО,

кандидат філологічних наук, доцент, докторант кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету інформаційно-комунікаційних технологій

Lina STOROZHENKO,

Candidate of Philological Sciences, Associate Professor, Doctoral Student at the Department of Public Management and Administration of the State University of Information and Communication Technologies
<https://orcid.org/0000-0003-2766-3712>

ВЛАДА БЕЗ МАНДАТУ: ФЕНОМЕН НЕТОКРАТІЇ У СТРАТЕГІЧНИХ КОМУНІКАЦІЯХ ПУБЛІЧНОГО СЕКТОРУ

POWER WITHOUT A MANDATE: THE PHENOMENON OF NETOCRACY IN PUBLIC SECTOR STRATEGIC COMMUNICATIONS

The publication analyzes the phenomenon of netocracy as a new form of power influence, which is formed in the conditions of digital transformation of the public sector. It is noted that the traditional understanding of legitimacy, based on an electoral mandate, is gradually being replaced by the reputational power of digital elites. It is determined that netocrats are subjects of network influence who, without formal status, are able to influence the agenda of state policy and public discourse. The challenges for strategic communications of government bodies are emphasized, in particular, competition for attention, reduced trust, and threats of disinformation. The need to adapt the public sector communication strategy to the digital reality by implementing reputation management, digital analytics, and participatory formats of interaction is substantiated. The conclusion is made that netocracy does not deny democratic governance, but transforms it based on new digital mechanisms of legitimation.

Keywords: netocracy, public power, strategic communications, digital legitimacy, digital transformation, information policy.

Інформаційна епоха, в яку вступило людство у ХХІ ст., народила чимало нових цивілізаційних феноменів, у тому числі, у сфері публічної політики та управління [1, с. 576]. У сучасних умовах цифрової трансформації та інформаційної глобалізації відбувається глибока зміна характеру владних відносин у публічному секторі. Традиційне розуміння легітимності, що базується на виборчому мандаті, юридичних процедурах та інституційній підзвітності, поступово поступається місцем новим формам впливу, в основі яких – репутаційний капітал, цифрова активність та мережеві ефекти. У цьому контексті актуалізується поняття **нетократії**, яке відображає владу цифрових еліт, що спираються не на формальні посади чи повноваження, а на здатність управляти інформаційними потоками, формувати публічний дискурс, впливати на суспільну думку через цифрові канали комунікації.

Концепція нетократії припускає, що Інтернет і цифрові технології змінюють способи розподілу влади та впливу в суспільстві, і в результаті виникають нові форми соціальної організації та лідерства [1, с. 570]. Нетократи – це суб'єкти нової мережевої влади (інфлюенсери, цифрові лідери думок, власники платформ, аналітичні центри, блогери, технократи та ін.), які завдяки своїм компетенціям, аудиторіям і репутаційним активам стають рівноправними або й більш впливовими учасниками політико-інформаційного простору. Вони можуть не мати жодного формального статусу в системі державного управління, однак здатні мобілізувати маси, ініціювати обговорення політичних питань, формувати або знищувати імідж публічних інституцій, а іноді – визначати порядок денний державної політики, що, у свою чергу, створює для системи стратегічних комунікацій публічної влади принципово нові виклики.

Держава більше не є єдиним джерелом офіційної інформації. Її наративи дедалі частіше конкурують із мережевими повідомленнями нетократичних суб'єктів, які оперують гнучкіше, швидше та часто емоційно переконливіше, що зумовлює зростання недовіри до інституційної комунікації, підвищує ризики дезінформації, спотворення меседжів, фрагментації уваги громадян. У результаті стратегічні комунікації держави втрачають ефективність, а публічна влада – легітимність у цифровому просторі.

В умовах домінування нетократичних форматів комунікації публічний сектор потребує якісно нових підходів до інформаційної політики. Зокрема, йдеться про розвиток **репутаційного менедж-**

менту як ключового інструменту підтримки цифрової довіри; створення **адаптивних систем стратегічної комунікації**, що враховують алгоритмічну логіку соцмереж і принципи візуального мислення; інтеграцію **цифрової аналітики** для прогнозування реакцій громадськості; використання форматів **учасницької комунікації** (participatory communication), які активізують діалог із громадянами.

Такий підхід передбачає перехід від одностороннього інформування до двосторонньої, гнучкої та персоналізованої взаємодії з громадянами на основі даних. Успішна реалізація новітньої інформаційної політики потребує формування компетентнісного середовища всередині публічних інституцій, здатного оперувати не лише комунікаційними технологіями, а й культурними кодами цифрового суспільства. Стратегічна комунікація в умовах нетократії має базуватися на постійній аналітиці суспільних настроїв, глибокому розумінні цифрових екосистем та дотриманні етичних стандартів прозорості, достовірності та інклюзивності.

Крім того, важливим елементом є розвиток **цифрової рефлексивності публічної влади**, тобто здатності адаптуватися до зворотного зв'язку, коригувати повідомлення в режимі реального часу та підтримувати високий рівень цифрової присутності, що потребує інституціонального зміцнення комунікаційних підрозділів, створення міжсекторальних команд із фахівцями у сфері digital-маркетингу, соціології, кібербезпеки, візуальних комунікацій тощо.

У цілому, адаптація до умов мережевого впливу є не просто тактичною вимогою, а стратегічною передумовою збереження довіри до публічної влади в умовах конкуренції за цифрову увагу громадян. Відповіддю на виклики нетократії має стати не протистояння, а інтеграція нових моделей мислення й управління у структуру демократичного врядування. Адже нетократія не лише ставить під сумнів традиційні моделі публічного управління, але й відкриває можливості для їхнього оновлення. У зарубіжній літературі вже висувається гіпотеза про те, що «згодом нетократія нав'яже нову форму політичного управління та замінить нею представницьку демократію» [2]. Нетократія вимагає від органів влади не просто бути присутніми у цифровому просторі, а вести у ньому змістовну, відповідальну та інтерактивну комунікацію. У цьому сенсі мережевий вплив нетократії – це не загроза, а нова система координат, в якій стратегічні комунікації мають вибудовуватися на принципах прозорості, достовірності, відкритості до критики та співучасті.

Сьогодні влада без мандату, що виникає у вигляді нетократичного впливу, стає однією з ключових сил, які формують політичну реальність. Здатність органів публічної влади ефективно реагувати на цю трансформацію – визначальний фактор збереження демократичного врядування в цифрову добу. Сучасним публічним інституціям необхідно переосмислити не лише канали, а й зміст публічної комунікації, визнаючи факт того, що репутаційна влада – це нова форма легітимності, яка формується щодня в онлайн-середовищі.

Список використаної літератури

1. Кальниш Ю.Г., Стороженко Л.Г. Феноменологія нетократії. *Суспільство та національні інтереси*. 2024. № 7(7). С. 566–580. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7\(7\)-566-580](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-7(7)-566-580).
2. Siedschlag A. Digital Democracy and Its Application to the International Arena – From «Deliberation» to «Decision». *Conference on the «Information Revolution and the Changing Face of International Relations and Security»*, International Studies Association (ISA), Comparative Interdisciplinary Studies Section and Center for Security Studies, Eidgenössische Technische Hochschule Zurich. 2005. May 23-25. Lucerne, Switzerland. P. 18.

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>

ВЗАЄМОДІЯ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА ТА ДЕРЖАВИ У СФЕРІ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

INTERACTION BETWEEN CIVIL SOCIETY AND THE STATE IN THE SECURITY FIELD IN THE CONDITIONS OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

The article examines approaches to national security in the context of democratization, where civil society has an important role, as it tries to build a partnership with the state in order to build an effective national security system. The challenges that national security is currently facing require the participation of all actors in the security process.

In a democratic society, the state is not the only guarantor of national security, since this function extends to citizens and society as a whole. Thanks to cooperation between these actors, a sustainable, adaptive and responsible security system can be formed, which will be able to respond to external and internal threats and challenges.

It is also noted that the Revolution of Dignity of 2013-2014 became a powerful catalyst for changes in the field of national security. As a result of these events, the state was forced to radically revise its approaches to security, primarily focusing on democratic control, transparency, openness to the public and modernization of the sector in accordance with Western standards.

Keywords: громадянське суспільство, національна безпека, трансформаційні зміни, демократизація.

Трансформація підходів до національної безпеки в умовах демократизації – це не тільки зміна формату управління, але й глибинна зміна філософії безпеки. Вона заснована на взаємній довірі між державою та соціумом, прозорості, відвертості до діалогу та готовності до спільної відповідальності за збереження стабільності країни. В цьому процесі важливу роль виконує громадянське суспільство як суб'єкт, що формує порядок денний, контролює владу та збільшує загальну стійкість держави перед гібридними загрозами [3, с. 406].

Нинішні демократичні суспільства визначають безпеку не лише як прерогативу держави. Все більше демократичних суспільств намагаються реалізувати різноманітні форми партнерської взаємодії держави і громадянського суспільства з метою побудови результативної системи національної безпеки. Така співпраця передбачає взаємну довіру, прозорість, підзвітність та спільне бачення стратегічних цілей.

Виклики, з якими стикається, наразі, національна безпека, вимагають участі всіх суб'єктів процесу забезпечення безпеки. В демократичному суспільстві, держава виступає не єдиним гарантом національної безпеки, оскільки ця функція розповсюджується на громадян та суспільства загалом. Завдяки співпраці між цими суб'єктами, може формуватися стійка, адаптивна та відповідальна система безпеки, яка буде здатна відповідати на зовнішні та внутрішні загрози і виклики.

Як показав приклад широкомасштабного вторгнення в Україну, представники громадянського суспільства почали активно реагувати на воєнні події. Саме представники громадського сектору почали допомагати армії, що дозволило забезпечити стійкість як фронту, так і тилу. Це призвело до виникнення волонтерського руху, який не лише зміг виправити вади державної системи під час повномасштабного вторгнення, але й допоміг підвищити обороноздатність держави. З початком російської військової агресії, спочатку у 2014 р., а особливо після повномасштабного вторгнення у 2022 р., волонтерська діяльність перетворилася на форму підтримки армії, територіальної оборони та громадян.

Важливим нормативно-правовим документом, що спрямований на підтримку інституцій громадянського суспільства та демократичних процесів України є Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на період 2021–2026 рр. [2], мета якої створити сприятливі умови для розвитку в суспільстві громадянської ініціативи та самоорганізації, формування та діяльності інститутів громадянського суспільства, налагодження партнерської взаємодії між ними та органами державної влади, органами місцевого самоврядування.

Також, розглянемо окремо український досвід трансформації підходів до безпеки за участю громадянського суспільства. Так, Революція Гідності 2013-2014 рр. стала потужним каталізатором змін у сфері національної безпеки. Масові протести проти авторитарного режиму, насилля й узурпації влади показали значну недовіру до силових структур, які обслуговували інтереси режиму Януковича [1, с. 47].

Внаслідок цих подій держава змушена була кардинально переглянути підходи до безпеки, перш за все, зосереджуючи увагу на демократичному контролі, прозорості, відкритості до громадськості та модернізації сектора відповідно до західних стандартів.

Можемо стверджувати, що громадянське суспільство стало головним каталізатором змін у секторі національної безпеки, оскільки воно показало, що спроможне не лише критикувати, але й співпрацювати з державною у творенні нових підходів до безпеки, які засновані на демократичних цінностях та верховенстві права.

Список використаної літератури

1. Котляр Ю., Мосін О. Революція гідності: вибір європейського майбутнього. *Acta de Historia & Politica: Saeculum XXI*. 2024. №7. С.47-56. DOI: 10.26693/ahpsxxi2024.07.047
2. Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні на 2021-2026 роки: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 487/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/487/2021#n23/>
3. Таран Є.І. Вплив громадянського суспільства на трансформацію державної політики національної безпеки в умовах сучасних викликів. Актуальні питання у сучасній науці (Серія «Державне управління»). Випуск №8(38) 2025., с. 398 URL: [https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-8\(38\)-398-410](https://doi.org/10.52058/2786-6300-2025-8(38)-398-410)

Anatoly TKACH,

graduate student at the Kiev National Taras Shevchenko University

<https://orcid.org/0000-0003-3254-8161>

Анатолій ТКАЧ,

аспірант кафедри політології Київського національного університету імені Тараса Шевченка

COMMUNICATION AND MEDIA COMPONENTS OF POLITICAL PROCESSES OF FORMATION OF STATE FOREIGN POLICY

КОМУНІКАЦІЙНІ ТА МЕДІЙНІ СКЛАДОВІ ПОЛІТИЧНИХ ПРОЦЕСІВ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ

Тези присвячені дослідженню системних політичних теорій та інформаційних технологій аналізу політичного контенту, порядку моделювання політичних процесів, який визначений в працях вітчизняних та зарубіжних досліджень в галузі моделювання, модернізації концептуально-теоретичної бази системних політичних теорій та інформаційних технологій аналізу політичного контенту.

Ключові слова: концептуалізація, інтервенціонізм, раціоналізм, зовнішня політика, демократія, США, Латинська Америка.

Methodology. Based on the synthesis of system structural-functional theoretical models and the latest information and communication technologies, it is possible to create models of modern political systems. At the same time, the political systems themselves are observed and analyzed through the processing of political content with the help of information technologies. The general theoretical and methodological basis of this approach is system socio-political theories (primarily system structural functionalism), and the empirical field is political content. At the same time, the methods and technologies traditionally used for content research are refined and improved. Such an approach to political research can reasonably be called a content-system approach [1].

Results. One of the forms of content-system models are structural-semantic models formed on the basis of identification and tracking of the parameters of the political system with the help of content analysis of political content. On their basis, high representativeness and promptness of reflection of political processes can be achieved. In addition, the use of such models can increase the effectiveness of political research and management at the stages of information gathering, situation analysis, decision making and the promotion of these decisions among the population [2].

The structural-functional theoretical model of the political system can perform an integrating (systemic) function by explaining, structuring and giving meaning to the ongoing social and political processes and consolidation on the basis of the general value orientations of society. Such a model can perform an objective and prognostic function with the help of prospective modeling of probable ways of development of the political system on the basis of informational and prognostic techniques. Structural and functional modeling of political systems based on systemic political theories and methodologies (primarily systemic structural functionalism) and the study of political content. The research is based on the following theoretical directions, concepts, models and approaches: system theories, general theory of systems, theory of political content, theory of content analysis, concepts of structuralist and poststructuralist analysis, as well as other theoretical approaches to content [3].

Conclusions. The procedure (algorithm) for modeling political processes, worked out in a number of domestic and foreign modeling studies, can be modernized due to the conceptual-theoretical base of systemic political theories and information technologies of dynamic analysis of political content. As a result, in the opinion of the author, a broad prospect of creating or modernizing political modeling techniques opens up. The theoretical and methodological basis of this approach is system socio-political theories (primarily system structural functionalism), and the empirical field is political content. It is expedient to further develop the content-system modeling approaches presented in this work in the field of mass media. Such studies could, first of all, increase the efficiency of mass media, including in terms of their performance of socio-political functions of informing the population, aggregation of civil society, organization and struc-



turing of political forces. And secondly, to promote more effective interaction between the state and mass media, which would strengthen freedom of speech and independence of the media and, at the same time, the state would increase its ability to influence society through mass media.

References

1. Greenwood D (2012) The Challenge of Policy Coordination for Sustainable Sociotechnical Transitions: The Case of the Zero-Carbon Homes Agenda in England. *Environment and Planning C: Politics and Space* 30 (1): 162–179.
2. Stevenson H and Dryzek J (2014) *Democratizing Global Climate Governance*. Cambridge: Cambridge University Press.
3. Hayek FA (2011) *The Constitution of Liberty*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Антон ТКАЧЕНКО,

аспірант кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Національного університету «Одеська політехніка»

Anton TKACHENKO,

Department of Public Administration and Regional Studies Educational and Scientific Institute of Public Service and Management, National University «Odesa Polytechnic»

<https://orcid.org/0009-0001-9659-9147>

Науковий керівник: **Тетяна ПАХОМОВА**, доктор наук з державного управління, професор, завідувачка кафедри місцевого самоврядування та розвитку територій Національного університету «Одеська політехніка»

ВИКОРИСТАННЯ ВІДКРИТИХ ДАНИХ ДЛЯ ПОКРАЩЕННЯ ДОСТУПУ ДО ІНКЛЮЗИВНИХ ПОСЛУГ У МІСТАХ

USING OPEN DATA TO IMPROVE ACCESS TO INCLUSIVE SERVICES IN CITIES

Open data is an effective tool for improving the accessibility and inclusiveness of urban services. In Ukraine, the regulatory framework obliges local authorities to publish data in formats suitable for reuse and machine processing. This allows the development of digital services that take into account the needs of people with disabilities and other vulnerable groups. The article discusses how open data contributes to the transparency of service provision, the development of mobile applications and online platforms for accessible navigation, and the analysis of community needs. Ukrainian examples such as the Eway transport platform and the Better Mobility app illustrate how open data can support inclusive planning and service delivery. Despite existing challenges, such as data standardization and privacy, open data remains a key resource for building inclusive and barrier-free cities.

Keywords: open data, inclusive services, urban governance, accessibility, digital transformation.

Відкриті дані – це дані, що доступні для вільного використання, повторного використання та поширення без обмежень. Вони стають важливим інструментом для оптимізації міських послуг і забезпечення доступу до них для всіх груп населення. Урахування інклюзивних потреб у цифрових рішеннях дозволяє створювати більш доступні та прозорі міські сервіси.

Важливу роль у забезпеченні інклюзивних послуг відіграють відкриті наді. Використання відкритих даних в Україні регламентується Законом України «Про доступ до публічної інформації» та Постановою Кабінету Міністрів України №835 від 21 жовтня 2015 року «Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних». Це створює законодавчі передумови для впровадження цифрових рішень, які враховують потреби людей з інвалідністю та сприяють розвитку інклюзивного середовища в містах. [1]

Прозорість і доступність: Відкриті дані дозволяють забезпечити прозорість у наданні міських послуг, що важливо для вразливих груп населення, які часто мають обмежений доступ до традиційних каналів комунікації. Це дозволяє громадянам з інвалідністю або похилого віку легше знаходити необхідні послуги, такі як медичне обслуговування, транспорт або соціальна підтримка.

Мобільні додатки та онлайн-платформи: Відкриті дані можуть бути використані для створення мобільних додатків або онлайн-платформ, які спеціально адаптовані для людей з інвалідністю.

Аналіз потреб громади: Збір і аналіз відкритих даних дозволяє місцевим органам влади краще розуміти потреби вразливих груп населення та забезпечувати більш ефективне планування інклюзивних послуг. Дані можуть включати інформацію про доступність інфраструктури, а також потреби в медичних та реабілітаційних або соціальних послугах.

Приклади використання відкритих даних для покращення доступу до інклюзивних послуг

Відкриті дані про транспортну доступність: В багатьох містах світу створюються цифрові платформи, які використовують відкриті дані для покращення доступності громадського транспорту для осіб з інвалідністю. Ці платформи містять інформацію про доступність зупинок, станції метро, спеціалізовані транспортні засоби для людей з обмеженими можливостями.

В Україні працює платформа «Eway громадський транспорт» котра базується на відкритих даних, значно покращує доступ до інклюзивних транспортних послуг у містах. Вона дозволяє шукати оптимальні маршрути, переглядати актуальні схеми руху з часом роботи, вартістю та інтервалами, працює в офлайн-режимі, надає GPS-трекінг пересування користувача та транспорту, розраховує час прибуття на зупинку, містить інформацію про транспорт, адаптований для маломобільної групи населення, а також має багатомовний інтерфейс. Завдяки цьому Eway сприяє підвищенню прозорості, зручності та рівного доступу до міських послуг для всіх мешканців. [2]

Інтерактивні карти для доступності будівель: Відкриті дані можуть бути використані для створення онлайн-карт, які показують доступність публічних будівель, таких як адміністративні установи, лікарні, бібліотеки та інші важливі об'єкти. Це дозволяє людям з інвалідністю заздалегідь планувати свої маршрути, забезпечуючи більшу мобільність і незалежність.

Better Mobility – це український мобільний застосунок, який допомагає користувачам знаходити архітектурно доступні (або недоступні) місця на інтерактивній мапі. Його мета – створення безбар'єрного середовища завдяки спільному внеску користувачів.

Застосунок дозволяє дізнатися, наскільки громадські простори та заклади бізнесу зручні для людей на кріслах колісних або з іншими порушеннями мобільності. Кожен користувач може додавати нові локації з фотооглядами, оцінюючи рівень доступності за ключовими критеріями. Принцип роботи схожий на Wikipedia чи Waze – додано краудсорсинговий підхід, де саме громада формує базу знань.

Better Mobility підтримує ідею повністю інклюзивного суспільства та виступає за розвиток безбар'єрності в українських містах. [3]

Основні виклики використання відкритих даних. Для інклюзивних послуг можуть Один з головних викликів полягає в необхідності збору та стандартизації даних, що стосуються доступності. Інформація повинна бути актуальною і точною, щоб забезпечити правильне використання. Також важливо забезпечити належний рівень захисту особистих даних, оскільки деякі відкриті платформи можуть включати чутливу інформацію. Важливо, щоб дані, що публікуються, були представлені в такому форматі, який доступний для всіх користувачів, включаючи людей з різними формами інвалідності. Це включає використання доступних форм зв'язку, таких як голосові інтерфейси, текстові підказки або розширена графіка.

Таким чином, відкриті дані є потужним інструментом для покращення доступу до інклюзивних послуг у містах. Вони можуть значно полегшити процес доступу до медичних, соціальних, транспортних та інших послуг для вразливих груп населення, зокрема людей з інвалідністю. Однак для досягнення максимального ефекту необхідно враховувати виклики, пов'язані з доступністю даних та їх інклюзивним використанням.

Список використаної літератури

1. Кабінет Міністрів України. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних: Постанова від 21 жовт. 2015 р. № 835. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення: 14.06.2025).
2. Eway – громадський транспорт Одеси [Електронний ресурс]. URL: <https://www.eway.in.ua/ru/cities/odesa> (дата звернення: 14.06.2025).
3. Better Mobility – поширені питання [Електронний ресурс]. URL: <https://bettermobility.app/uk/faq> (дата звернення: 14.06.2025).

Ілона ТРЕЩУК,

студентка 4-го року навчання, ОП «Урядування в публічній сфері», спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Ilona TRESHCHUK,

4-nd year student of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, major in «Public Management and Administration»

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

КОМУНІКАЦІЙНІ БАР'ЄРИ МІЖ ВЛАДОЮ ТА ГРОМАДЯНАМИ: ПРИЧИНИ ТА ШЛЯХИ ПОДОЛАННЯ

COMMUNICATION BARRIERS BETWEEN GOVERNMENT AND CITIZENS: CAUSES AND WAYS TO OVERCOME THEM

The article explores communication barriers between Ukrainian authorities and citizens amid rapid digitalization and wartime disruption. Drawing on 2023 Ukrainian studies, it identifies four clusters: organizational-institutional (bureaucracy, weak coordination), psychological-social (low trust, stereotypes, information fatigue), informational-technological (message overload, digital divide, outdated channels) and situational wartime limits (secrecy that blocks vital data). Such barriers distort official messages, curb public participation and erode democratic accountability. The paper argues for replacing one-way broadcasting with inclusive two-way dialogue. Proposed remedies include adopting transparent communication standards, expanding open-data portals, tailoring messages to specific audiences, training civil servants in digital and crisis communication, and deploying user-friendly e-tools such as chatbots and online consultations. An integrated strategy can rebuild trust, enhance policy legitimacy and sustain citizen engagement even under high-risk conditions. Future research should measure the impact of these interventions on governance quality and social resilience.

Keywords: communication barriers; public authorities; citizen engagement; digital divide; e-democracy; trust building; two-way dialogue; wartime communication; Ukraine.

Комунікація між владою та громадянами є ключовим елементом демократичного управління. У епоху інформаційного суспільства інформація та знання стають головними ресурсами розвитку держави та суспільства. З цифровою трансформацією влади з'являються нові можливості залучення громадян: державні органи прагнуть використовувати цифрові інструменти і платформи для більш цілеспрямованої та інклюзивної взаємодії з громадами, оскільки саме нові технології дозволяють охоплювати ширшу аудиторію та вибудовувати довіру до влади. Такі підходи відповідають принципам е-демократії – розвитку двосторонніх комунікацій, прозорості дій і зворотного зв'язку з громадянами. Проте на практиці між владою та суспільством існує низка комунікаційних бар'єрів, які підривають довіру, звужують інформованість та ускладнюють прийняття управлінських рішень.

Під комунікаційними бар'єрами розуміють сукупність перепон і труднощів, що заважають ефективному обміну інформацією між владою та громадянами. Це може бути відсутність відкритого діалогу, невідповідність форм комунікації реальним потребам населення, а також психологічні та технологічні фактори. Внаслідок бар'єрів офіційні повідомлення влади часто не досягають адресатів у повному обсязі або сприймаються викривлено. За таких умов знижується рівень довіри громадян до інституцій, виникає апатія, а впровадження суспільно важливих реформ та інновацій ускладнюється. Як підкреслюють дослідники, відсутність прозорості і вчасної інформації про дії влади створює додаткові ризики для стабільності: від бюрократизму та корупції до маніпуляцій громадською думкою [1, с. 34]. Взаємна недовіра між владою і суспільством стає серйозним перешкодою спілкуванню. Формалізм і відрив чиновників від реальних проблем громадян, інформаційне перевантаження мас-медіа та одночасно брак ефективних каналів зворотного зв'язку – все це поглиблює бар'єри. Отже, проблема полягає у пошуку дієвих механізмів побудови двостороннього діалогу та зняття перешкод, які сьогодні перешкоджають відкритій взаємодії влади і громади.

Основні причини формування бар'єрів можна розділити на кілька груп:

1. Організаційно-інституційні бар'єри – надмірний формалізм і бюрократія в органах влади, низька якість міжвідомчої координації та централізм гальмують швидкість та гнучкість комунікації. У таких умовах громадяни часто зустрічають у відповідях чиновників шаблонні формулювання. Як зауважено у дослідженнях, бюрократизм і корупція прямо перешкоджають ефективній політичній комунікації. Крім того, структури управління не мають єдиного стандартизованого підходу до публічних комунікацій, що зумовлює розрізнені повідомлення і відчуття хаосу в інформаційному просторі [1, с. 34].

2. Психологічні та соціальні бар'єри – відсутність довіри між владою та суспільством, взаємні стереотипи і упередження створюють психологічний щит: громадяни сумніваються в щирості намірів чиновників, а посадовці – у продуктивності діалогу з громадськістю. Унаслідок цього будь-яке повідомлення сприймається через призму недовіри. Крім того, громадяни можуть відчувати втомленість та інформаційну апатію – наприклад, під час кризи або війни, коли вони отримують величезний потік повідомлень і не завжди розуміють, як на них впливати. Мовні відмінності (використання складної офіційної лексики, жаргону) зменшують доступність інформації для пересічного жителя. Відсутність зворотного зв'язку (наприклад, коли звернення до органів влади залишаються без відповіді) демотивує громадян і спричинює почуття відірваності [2, с. 54-55].

3. Інформаційні та технологічні бар'єри. Сьогодні комунікацію ускладнює «інформаційне перевантаження»: надмір різномірних повідомлень заважає сприйняттю новин і офіційних роз'яснень. Публікації, що ігнорують відмінності між соціальними групами, охоплюють і впливають обмежено. Частина громадян не має достатніх цифрових навичок чи стабільного інтернету, особливо люди літнього віку й мешканці сіл. Водночас багато органів влади продовжують користуватися лише традиційними каналами – пресою й бюрократичними порталами – замість інклюзивних цифрових сервісів. Дослідження показує: ефективність комунікації у цифрову добу залежить від розширення каналів (соцмережі, чат-боти, онлайн-помічники) і справжнього двостороннього діалогу [3, с. 114–115].

4. Ситуаційні бар'єри (воєнний контекст). Під час повномасштабної війни, аби не наразити громади на небезпеку, багато місцевих рад спершу обмежили доступ до детальної інформації – закривали ресурси, вилучали мапи. Це пояснювалося ризиком використання даних ворогом та відсутністю чіткої політики інформаційної відкритості у воєнний час. Унаслідок цього мешканці нерідко не отримували критичної інформації про евакуацію чи допомогу, а зростаючий страх і напруга на тлі слабкої комунікації посилювали ризик паніки та недовіри [4].

Для подолання названих перешкод слід комплексно застосовувати сучасні підходи та технології з урахуванням демократичних принципів і цифрової трансформації. Важливими напрямками є: розвиток двостороннього діалогу, підвищення прозорості та підзвітності, навчання та кадрова політика, цифрові технології та інфраструктура.

Необхідно налагодити відкриті канали зворотного зв'язку, щоб громадяни могли безпосередньо звертатися до влади й отримувати відповідь. Це можуть бути онлайн-платформи громадських обговорень, електронні петиції, регулярні вебінари з чиновниками та опитування. Важливо адаптувати комунікацію під особливі потреби різних груп: соціальні мережі та чат-боти зручні для молоді, інфраструктурні «гарячі лінії» – для літніх людей тощо. Влада має регулярно публікувати доступні й достовірні дані про свою діяльність (держбюджет, звіти, результати реформ). Як наголошено в рекомендаціях Ради Європи, е-демократія спрямована на покращення прозорості процесів прийняття рішень та відповідальності інститутів перед суспільством. Важливо розвивати комунікативні компетенції державних службовців. Чиновників слід навчати простому, зрозумілому викладу інформації, правилам медіа- та кризової комунікації. Активно впроваджувати нові цифрові інструменти – від мобільних додатків і чат-ботів до віртуальних приймалень чиновників – щоб зробити комунікацію зручною та доступною для громадян.

Таким чином, комунікаційні бар'єри між владою та громадянами мають системний характер і походять з організаційних, соціальних, інформаційних та технологічних джерел. Їх подолання вимагає стратегічного підходу: необхідно реформувати державну комунікаційну політику з урахуванням принципів інформаційного суспільства (прозорість, інклюзивність, двосторонній зв'язок).

Список використаної літератури

1. Булгаков Д. Комунікаційна діяльність органів влади. Політична культура та ідеологія. 2024. С. 29–38. Дослідження механізмів залучення громадськості до процесу прийняття рішень KMB. CEDOS, 2017. 64 с. URL: <https://rm.coe.int/research-on-mechanism-civil-participation/168076e133>.
2. Гринчак Н., Синяков А. Цифрові комунікації в публічному управлінні: сутність, роль та вигоди до формування. Публічне управління. 2023. № 3-4. С. 112–119.
3. Інформаційна відкритість і прозорість місцевих органів влади в Україні в умовах війни: результати дослідження. *Samoorg - Самоорганізація в громаді*. URL: <https://samoorg.com.ua/blog/2024/12/01/29608/>.

Кирило ХАНДЮК,

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

Kyrylo KHANDIUK,

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

ORCID: 0009-0003-0747-1112

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

РОЗВИТОК СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ В УКРАЇНІ: АНАЛІЗ МІЖНАРОДНИХ ПРОЄКТІВ

DEVELOPMENT OF A SYSTEM OF REHABILITATION SERVICES IN UKRAINE: ANALYSIS OF INTERNATIONAL PROJECTS

The development of rehabilitation services in Ukraine has become a critical priority due to the impact of war and the need for healthcare modernization. Various international initiatives, including the USAID-funded Rehab4U project, the Ukraine Prosthetic Assistance Project, the WHO Emergency Medical Rehabilitation Program, and EU-supported rehabilitation programs, are actively contributing to this sector. These projects focus on infrastructure development, professional training, and the integration of modern rehabilitation technologies. International collaboration plays a key role in ensuring sustainable rehabilitation services in Ukraine, enhancing their accessibility and effectiveness for war-affected individuals and other vulnerable populations.

Keywords: public administration, rehabilitation assistance, inter -nursing partnership, project approach.

Постійні виклики, з якими стикається Україна, включаючи вплив війни та необхідність модернізації національної системи охорони здоров'я, підкреслюють важливість розвитку комплексної реабілітаційної системи як публічноуправлінської проблеми. Так, тільки упродовж 2024 року, в реабілітаційних центрах України пролікувалися майже 366 тисяч пацієнтів, включно з учасниками бойових дій та ветеранами [1]. На ці послуги через Програму медичних гарантій держава витратила майже 5 мільярдів гривень. Але масштаб окресленої проблеми потребує для її розв'язання залучення та підтримки також і інституцій міжнародної спільноти.

Зазначимо, що у відповідь на потреби української держави щодо розвитку національної системи реабілітації численні міжнародні організації та іноземні партнери ініціювали багато проєктів, спрямованих на удосконалення реабілітаційних послуг в Україні. Ці ініціативи зосереджуються на нарощуванні потенціалу, розвитку інфраструктури, професійній підготовці та впровадженні найкращих міжнародних практик. Так, серед ключових міжнародних проєктів, що сприяють розвитку реабілітаційних послуг в Україні, та мають високий ступінь комплементарності цілей, підходів та очікуваних результатів, слід назвати наступні:

1. Проєкт «Реабілітація в Україні» (Rehab 4U) [2]. Цей проєкт реалізується в Україні з 2024 року за рахунок фінансової підтримки USAID та має на меті зміцнення національної реабілітаційної системи. Ініціатива міжнародних партнерів передбачає велику тривалість – п'ять років. Проєкт зосереджується на інтеграції реабілітаційних послуг у первинну медичну допомогу, збільшенні наявності допоміжних пристроїв та підготовці медичних працівників у реабілітаційних практиках, заснованих на доказах. Ключові партнери Momentum Wheels for Humanity, Results for Development (R4D), Project HOPE та Національна асамблея людей з інвалідністю України.

2. Проєкт «Українська програма протезування» (Protez Hub) [3]. Ця ініціатива, яку підтримують міжнародні експерти зі США, Канади та Великобританії, надає високоякісні протезні та реабілітаційні послуги особам з ампутаціями. Проєкт сприяє обміну знаннями між українськими та

іноземними фахівцями, забезпечуючи застосування сучасних протезних технологій та комплексних підходів до реабілітації.

3. Програма Всесвітньої організації охорони здоров'я з медичної реабілітації у надзвичайних ситуаціях (EMR) [4]. Основна мета проєкту, який реалізується у співпраці з профільним міністерством, полягає у покращенні послуг з реабілітації для військовослужбовців. Проєкт передбачає також навчання для медичних працівників, створення реабілітаційних центрів та надання медичного та допоміжного обладнання.

4. Підтримка України з боку Європейського Союзу у сфері реабілітації [5]. ЄС реалізує низку програм, що передбачають покращення послуг з фізичної реабілітації, фінансування лікарняної інфраструктури, професійну підготовку та доступ до інноваційних технологій реабілітації. Основні проєкти включають співпрацю з Європейським інвестиційним банком та міжнародними НУО, орієнтованими на реабілітаційну допомогу.

Всі зазначені проєкти сприяють довгостроковому вдосконаленню реабілітаційного сектору України, сприяючи підходу, орієнтованому на пацієнта, збільшуючи професійну експертизу та розширюючи доступ населення до якісних спеціалізованих послуг.

Висновок. Розвиток реабілітаційних послуг в Україні є пріоритетним напрямом державної політики як для національного уряду, так і для міжнародних партнерів. Окреслені вище проєкти демонструють сильну прихильність до покращення якості та доступності реабілітаційної допомоги через залучення інвестицій в медико-реабілітаційну інфраструктуру, професійне навчання та впровадження сучасних методів реабілітації. Інтегруючи допомогу міжнародних інституцій, у тому числі не тільки прямі фінансові кошти, але й шляхом залучення міжнародних експертів до співпраці, Україна демонструє свої політичні наміри до значного прогресу у створенні стійкої та ефективної реабілітаційної системи, яка відповідає потребам її населення та стандартам міжнародної практики. Сталий розвиток міжнародного співробітництва та залучення фінансових інвестицій будуть мати вирішальне значення для забезпечення довгострокового успіху в розвитку в Україні сучасної та ефективної системи реабілітації.

Список використаної літератури

1. З початку року держава профінансувала послуги з реабілітації на понад три млрд гривень. URL : <https://surl.li/rtqqmq>
2. Стартував п'ятирічний проєкт з реабілітації «Rehab4U». URL : <https://moz.gov.ua/uk/startuvav-p-yatirichnij-proyekt-z-reabilitaciyi-rehab4u>
3. Protez Hub - твоя точка опори в темі протезування. URL : <https://protezhub.com/>.
4. Місія технічної підтримки України з питань обмежень життєдіяльності, реабілітації та допоміжних технологій Місія технічної підтримки України з питань обмежень життєдіяльності, реабілітації та допоміжних технологій URL : <https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/366377/WHO-EURO-2023-7099-46865-68524-ukr.pdf?sequence=1>.
5. Всесвітня організація охорони здоров'я надала медичну допомогу майже 5 мільйонам українців. URL : <https://foreignukraines.com/2025/08/22/the-world-health-organization-has-provided-medical-assistance-to-almost-5-million-ukrainians/>

Максим ХОЖИЛО,

кандидат технічних наук, докторант кафедри державного управління і місцевого самоврядування
Навчально-наукового інституту державного управління Національного технічного університету
«Дніпровська політехніка»

Maksym KHOZHYLO,

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>

РОЛЬ КОМУНІКАЦІЙ У ПРОСУВАННІ ПОЛІТИКИ ЗЕЛЕНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

THE ROLE OF COMMUNICATION IN ADVANCING GREEN TRANSFORMATION POLICY

In the context of global environmental challenges and the implementation of the European Green Deal, effective public communication has become a key instrument of green transformation policy. This paper explores how communication strategies enhance transparency, public participation, and trust in environmental reforms. Drawing on international best practices from the EU, Poland, and Ukraine, the study highlights the use of digital platforms, educational campaigns, and participatory tools in shaping ecological behavior and promoting sustainability. Communication is not just a supportive function but an essential mechanism for policy legitimation and behavioral change. The integration of communication into all stages of policy-making ensures better understanding of green goals among stakeholders, reduces resistance to reforms, and facilitates long-term social engagement. The paper emphasizes the need to institutionalize strategic communication within public governance to achieve inclusive and effective green transition.

Keywords: green transformation, public communication, environmental policy, strategic governance, stakeholder engagement, European Green Deal, sustainability communication, participatory governance.

У XXI столітті катастрофічні екологічні виклики, такі як зміна клімату, деградація довкілля, виснаження природних ресурсів тощо, стали ключовими загрозами для сталого розвитку як на рівні окремої країни, так і суспільства в цілому.

У відповідь на ці виклики Європейський Союз за підтримки інших суб'єктів міжнародного рівня управління ініціювали розробку та впровадження політики зеленої трансформації, спрямовану на побудову кліматично нейтральної, енергоефективної та соціально справедливої економіки у межах Європейського Союзу. Ця ініціатива дістала назву Європейський Зелений Курс (*European Green Deal*). Україна, інтегруючись до європейського простору, взяла на себе зобов'язання імплементувати на національному рівні основні положення Європейського зеленого курсу [1; 2].

Необхідно акцентувати, що у цьому процесі на національному рівні управління важливою складовою є не лише відповідне стратегічне планування, але й ефективні публічні комунікації, які забезпечують прозорість дій інститутів публічноуправлінської сфери стосовно заходів реалізації зазначеної політики, заохочують активну участь громадськості в реалізації державної політики та сприяють зниженню ризиків опору змінам. Комунікації в публічному управлінні розглядаються не як супутній інструмент адміністрування, а як самостійний і системно-функціональний елемент публічноуправлінської діяльності.

У контексті зеленої трансформації йдеться про формування нового суспільно-управлінського дискурсу [3], що охоплює, передусім, такі напрямки:

- роз'яснення екологічних та економічних вигод «зелених» реформ;
- залучення зацікавлених сторін (жителів територіальних громад, представників бізнесу, освітніх інституцій, медіа);
- подолання дезінформації та еко-скепсису;
- створення довіри до рішень органів влади.

Комунікативний підхід базується на принципах відкритості, діалогу, партнерства та міжсекторальної взаємодії. Сучасні цифрові платформи, інтерактивні панелі, регіональні діалоги та соціальні мережі стають важливими каналами просування політики зеленої трансформації (табл.1).

Таблиця 1. Ключові інструменти комунікацій для просування політики зеленої трансформації

Інструмент комунікації	Приклад використання успішних комунікацій	Рівень впливу (0–5) комунікацій на результати реалізації політики
Соціальні мережі	Кампанія «Зелений вибір» в Україні (2023)	●●●●●
Публічні форуми	Кліматичні дебати в Литві	●●●●
Екоосвіта в школах	Польські екоуроки у початковій освіті	●●●
Участь громади в прийнятті рішень	Зелені бюджети ОТГ	●●●●●
Місцеві ЗМІ та блоги	Спецпроекти «Суспільного»	●●●

Джерело: укладено автором за даними ЄК (2020), OECD (2021), Європейського Кліматичного Пакту (2023), Міненерго України (2022), ЕЕА (2022)

Насамперед, зазначимо, що на національному рівні управління цілі комунікаційної політики полягають у забезпеченні легітимності державних рішень, формуванні позитивного образу зелених трансформацій та зниженні соціальної напруги. Основні завдання публічних комунікацій у сфері зеленої трансформації включають: формування обізнаності громадян про цілі та інструменти «зелених» змін; просування поведінкових змін у споживанні ресурсів; мобілізацію громадської підтримки для реформ на місцевому та національному рівнях.

Зарубіжні країни за перше десятиліття реалізації політики зеленої трансформації накопичили певну кількість успішних практик в реалізації цієї політики. Найбільш відомими успішними прикладами серед країн ЄС в контексті реалізації комунікацій з приводу політики зеленої трансформації можна назвати досвід Польщі та Литви. Так, у Польщі Міністерство клімату та навколишнього середовища залучає молодь до створення кліматичних візій через екофорум «Молодь для клімату – клімат для молоді». В рамках екофоруму міністерство проводить діалог з молоддю, запрошує до співучасті молодіжні організації, які співпрацюють з питань природи та клімату, залучають молодіжних активістів до формування порядку денного екофоруму тощо (<https://www.gov.pl/web/edukacja-ekologiczna/mlodzi-dla-klimatu>). У Литві створено цифрову платформу про зелену економіку з роз'ясненням для домогосподарств, проходять кліматичні дебати тощо. У рамках Європейського кліматичного пакту (EU Climate Pact) створено мережу амбасадорів кліматичних змін, що активно комунікують у своїх громадах, що є свідченням багаторівневого управління [4] в реалізації екологічної політики. Не стоїть остернись цих глобальних процесів розвитку комунікативного підходу в публічноуправлінській діяльності й українська держава. Успішний результат мала проведена у 2022 році інформаційна кампанія «Енергетична трансформація – шлях до енергонезалежності», яку ініціювало Міненерго України [5]. Заслужують на увагу й такі ініціативи, як запровадження «зелених» громадських бюджетів та екопросвітницькі проекти на рівні об'єднаних територіальних громад.

Отже, комунікації у сфері публічного управління є критично важливими для реалізації політики зеленої трансформації. Вони не лише інформують, а й консолідують соціальні зусилля держави та суспільства, формують відповідальну екологічну поведінку та забезпечують ефективну імплементацію екополітики. Інституціоналізація комунікативної функції в діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, розвиток культури публічного діалогу та підвищення медіаграмотності суспільства мають стати складовими стратегії сталого розвитку України та політики зеленої трансформації.

Список використаної літератури

1. European Commission. (2020). *European Green Deal: Communication COM (2019) 640 final*. https://ec.europa.eu/info/publications/communication-european-green-deal_en
2. OECD. (2021). *Environmental Communication for Effective Policy Implementation*. Paris: OECD Publishing.
3. European Environment Agency. (2022). *Public participation and awareness in environmental policy*. <https://www.eea.europa.eu/>
4. European Climate Pact. (2023). *Ambassadors Toolkit & Best Practices*. <https://climate-pact.europa.eu/>
5. Міністерство енергетики України. (2022). *Інформаційна кампанія «Енергетична трансформація – шлях до енергонезалежності»*. <https://mev.gov.ua/>

Сергій ХРУСТОВСЬКИЙ,

аспірант Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

Serhii KhrUSTOVSKYI,

A PhD student of the Department of Public administration and regional studies of the Odessa Polytechnic National University

<https://orcid.org/0000-0002-3367-885X>

Науковий керівник: **Сергій САХАНЕНКО**, доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління і регіоналістики Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

ЗМІЦНЕННЯ ДОВІРИ ДО МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ ЧЕРЕЗ КОМУНІКАЦІЮ У ПРОЦЕСАХ ПРОСТОРОВОГО РОЗВИТКУ

STRENGTHENING TRUST IN LOCAL AUTHORITIES THROUGH COMMUNICATION IN SPATIAL DEVELOPMENT PROCESSES

The full-scale military aggression of Russia against Ukraine has complicated spatial development, worsening social, economic, security, and environmental challenges for local communities. Legislative changes in 2020 granted communities the right to plan their spatial development, but financial and institutional barriers have delayed the development of most plans, postponing the deadline to 2028. Effective communication and public participation are key to strengthening trust in local authorities and ensuring transparency in decision-making. International support plays a crucial role in post-war recovery. Strengthening governance and communication is essential for the sustainable development and reconstruction of Ukraine after the war.

Keywords: Spatial planning, public participation, local authorities, communication, post-war recovery.

Повномасштабна військова агресія Російської Федерації проти України призвела до масштабних змін у соціально-економічному ландшафті країни, які, зокрема, вплинули на процеси просторового розвитку територіальних громад. У цей складний період роль місцевого самоврядування значно зросла, адже саме органи місцевої влади опинилися на передовій лінії забезпечення безпеки, життєдіяльності та сталого розвитку громад. Одним із ключових завдань, що стоять перед місцевими органами влади, є ефективне планування використання територій, яке забезпечує не лише функціональність і безпеку, а й довгостроковий розвиток. При цьому якісна комунікація з громадськістю і іншими зацікавленими сторонами є невід'ємною складовою цього процесу, що суттєво впливає на рівень довіри до влади та легітимність прийнятих рішень.

З прийняттям 17 червня 2020 року Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель» було закладено правові основи для системного впровадження просторового планування на рівні територіальних громад. Цей закон наділив територіальні громади повноваженнями планувати майбутнє використання своїх територій у комплексному форматі - не лише в межах населених пунктів, а й за їх межами. Одночасно були внесені відповідні зміни до Закону України «Про регулювання містобудівної діяльності», що передбачають створення містобудівної документації, зокрема комплексних планів просторового розвитку.

Ці нововведення мали на меті не лише покращення організаційної спроможності громад у плануванні, а й посилення ролі громадськості у прийнятті управлінських рішень. Законодавець зобов'язує органи місцевого самоврядування проводити публічні консультації, слухання та забезпечувати інші форми участі зацікавлених сторін у процесі розроблення планів. Таким чином, законодавчо закріплено принцип прозорості і відкритості, що є запорукою підвищення довіри громадян до органів влади [2, 4].

За результатами опитування, проведеного у березні 2024 року Всеукраїнською асоціацією громад, стан розробки комплексних планів просторового розвитку в Україні демонструє певний прогрес. Понад 40% територіальних громад уже ухвалили рішення про початок розробки таких планів. Втім, більшість з них зіткнулися з суттєвими викликами, серед яких – обмеженість фінансових ре-

сурсів, нестача кваліфікованих фахівців та недостатня експертна підтримка. Це ускладнює своєчасне та якісне виконання завдань, що передбачені законодавством [5].

Враховуючи зазначені труднощі, 25 березня 2025 року Верховна Рада України ухвалила доопрацьований законопроект №9549, який відтермінував обов'язковість розроблення комплексних планів просторового розвитку до 1 січня 2028 року. Також законопроект заборонив внесення змін до генеральних планів населених пунктів і розроблення детальних планів територій без наявності відповідного комплексного плану. Це рішення є реакцією на реалії фінансової та інституційної неспроможності більшості громад виконати зазначені завдання у встановлені терміни [3].

Часткове вирішення цих проблем стало можливим завдяки підтримці міжнародних організацій та донорських програм. Зокрема, до кінця січня 2025 року програма USAID «Говерла» надавала експертну допомогу територіальним громадам в області впровадження комплексного просторового планування. Така міжнародна співпраця є важливим ресурсом для адаптації українських територіальних громад до викликів, пов'язаних із повоєнним відновленням [6].

Одним із ключових аспектів успішної реалізації просторового планування є комунікація між органами місцевого самоврядування, громадськістю та іншими зацікавленими сторонами. Ефективний обмін інформацією сприяє не лише підвищенню прозорості процесів, а й створює умови для активної участі громадян у прийнятті рішень. Це, в свою чергу, зміцнює довіру до місцевої влади, зменшує рівень соціальної напруги та потенціал конфліктів. Враховуючи складність і багатофакторність процесів просторового розвитку, залучення широкого кола стейкхолдерів - від мешканців до бізнесу та громадських організацій є необхідною умовою для формування збалансованих рішень.

Відповідно до українського законодавства, участь громадськості у розробці містобудівної документації є обов'язковою процедурою. Такі механізми не лише забезпечують легітимність планувальних документів, а й відповідають вимогам Європейської хартії про участь громадян у місцевому житті, членом якої є Україна. Це сприяє поступовій інтеграції європейських стандартів у систему місцевого самоврядування [1].

Таким чином, зміцнення довіри до місцевої влади через прозору та ефективну комунікацію є фундаментальним чинником успішної реалізації процесів просторового розвитку в Україні. Законодавче забезпечення участі громадськості, підтримка міжнародних партнерів, а також врахування особливостей повоєнного відновлення створюють передумови для формування сталих і збалансованих систем управління територіями. Подальше удосконалення законодавства, розвиток інституційної спроможності та розширення практик залучення громадян сприятимуть посиленню довіри, що є ключовою складовою сталого розвитку місцевих громад.

Список використаної літератури

1. Європейська хартія про участь громадян у місцевому житті. URL: <https://rm.coe.int/168007a088> (дата звернення: 14.06.2025).
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель»: Закон України від 17.06.2020 р. № 711-IX. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/711-20> (дата звернення: 14.06.2025).
3. Законопроект № 9549 «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо планування використання земель»: стан на 2025 рік. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/36780> (дата звернення: 14.06.2025).
4. Закон України «Про регулювання містобудівної діяльності»: Закон України від 17.02.2011 р. № 3038-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3038-17> (дата звернення: 14.06.2025).
5. Опитування, проведене у березні 2024 року Всеукраїнською асоціацією громад. URL: <https://www.vaga.org.ua/research/> (дата звернення: 14.06.2025).
6. Програма USAID «Говерла». URL: <https://www.usaid.gov/ukraine-regional/goverla> (дата звернення: 14.06.2025).

Олена ЧЕРЕДНІЧЕНКО,

студентка 1-го курсу ОС «Магістр» спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» ОПП «Європейські студії для публічних управлінців (за замовленням НАДС)» кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Olena CHEREDNICHENKO,

1 st year Master's student of speciality D4 «Public Management and Administration» Educational program «European studies for public administrators» of the Department of European Integration Policy, Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

Науковий керівник: **Марина КАНАВЕЦЬ**, кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри державного управління Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЦІННІСНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

VALUES-BASED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CIVIL SERVICE: EUROPEAN EXPERIENCE FOR UKRAINE

European integration is a complex and comprehensive process that encompasses all spheres of public life. For Ukraine, European integration is associated with internal reforms: the adaptation of Ukrainian legislation to EU legislation, the introduction of European values, the reform of institutions and the transition to European standards, norms and procedures. It is Ukraine's path to the European community that has determined that quality assurance should become a national goal, and the main way to achieve it is through state support for modern quality management methods, the development and implementation of quality management systems, other personnel management systems and principles based on values recognised in Europe and worldwide. These priorities will be the focus of our research activities.

Keywords: *quality of services, efficiency of civil service, talent management, mentoring, coaching.*

Сучасні підходи до управління персоналом у публічному секторі дедалі більше орієнтуються на ціннісні засади, що визначають якість кадрової політики та ефективність діяльності органів влади. Європейський досвід демонструє, що ключовими орієнтирами є верховенство права, прозорість, підзвітність, дотримання принципів рівності та недискримінації, орієнтація на розвиток людського капіталу й утвердження культури довіри.

У країнах ЄС управління персоналом базується на ідеї партнерства між державою та службовцем, де важливими є не лише формальні компетенції, а й етичні стандарти, готовність до інновацій, комунікаційна відкритість та відповідальність перед суспільством. Такі підходи формують основу кадрової політики, спрямованої на довгостроковий розвиток та підвищення стійкості інституцій.

Застосування європейських практик в Україні передбачає поступове впровадження системи управління персоналом, орієнтованої на цінності. Зокрема, це розвиток прозорих процедур відбору та кар'єрного просування, формування кадрового резерву, впровадження електронних HR-інструментів і системи постійного навчання. Такі механізми не лише сприяють зменшенню кадрових ризиків, а й забезпечують формування ефективного, мотивованого та відповідального кадрового корпусу, здатного реалізовувати завдання європейської інтеграції.

Таким чином, ціннісні засади управління персоналом, сформовані на основі європейського досвіду, мають стати фундаментом модернізації публічної служби в Україні та запорукою підвищення довіри громадян до інституцій влади.

Інститути управління людськими ресурсами займають центральне місце у формуванні ефективного та демократичного врядування, орієнтованого на впровадження європейських цінностей. Інституційна спроможність держави є визначальним чинником її конкурентоспроможності, адже саме сильні інституції забезпечують прозорість, підзвітність і стабільність управлінських процесів.

Слабкість інституцій, відсутність належного контролю та недостатній рівень довіри до державних органів значною мірою гальмують процес європейської інтеграції.

Розвиток співпраці з Європейським Союзом у сфері державного управління сприяв формуванню нових стандартів публічної служби, що ґрунтуються на принципах верховенства права, відкритості, професіоналізму та орієнтації на потреби громадян. ЄС має значний досвід у реформуванні та вдосконаленні системи управління персоналом, який є важливим джерелом для модернізації української державної служби.

Таблиця 1. Міжнародний досвід управління персоналом у публічному секторі на ціннісних засадах

Країна	Основні ціннісні засади	Особливості практики управління персоналом
Німеччина	Професіоналізм, стабільність, служіння суспільству	Державні службовці мають високі соціальні гарантії, що сприяє стабільності кадрів; велика увага приділяється професійному розвитку та кар'єрному зростанню.
Франція	Прозорість, рівність доступу, етика публічної служби	Конкурсний добір на основі прозорих процедур; акцент на формуванні етичних норм і запобіганні конфлікту інтересів.
Польща	Європейські стандарти, підзвітність, ефективність	Реформування державної служби відбувалося з урахуванням acquis ЄС; велика увага приділяється підготовці кадрів та цифровізації управління.
Швеція	Орієнтація на громадянина, довіра, відкритість	Мінімізація бюрократії, високий рівень довіри до державних службовців; прозорість діяльності органів влади та активне залучення громадян до прийняття рішень.
Естонія	Інноваційність, цифровізація, підзвітність	Використання сучасних ІКТ у державному управлінні; пріоритет – розвиток людського капіталу та адаптивність публічної служби до нових викликів.

Як бачимо з таблиці, в основі європейської моделі управління персоналом лежить ціннісний підхід, де ключовим ресурсом вважається людський капітал. Державна служба має розвиватися як система, що орієнтована на: професіоналізм та компетентність кадрів; етичні стандарти та нульову толерантність до корупції; підзвітність і прозорість діяльності; створення сприятливого середовища для професійного зростання; повагу до прав людини та інтересів громадян.

Для України особливого значення набуває використання цього досвіду з метою формування кадрової політики, яка забезпечить високу якість надання публічних послуг, здатність державної служби реагувати на суспільні виклики та інтегруватися у європейський управлінський простір.

Водночас аналіз наукових джерел і практики функціонування державної служби в Україні свідчить про низку проблем: недостатній рівень професійної підготовки та компетентності державних службовців, що загострився в умовах війни; поширення професійного вигорання, яке негативно впливає на якість взаємодії з громадянами; надмірна тривалість бюрократичних процедур; корупційні прояви, що підривають довіру до державних інституцій; надзвичайно високий рівень бюрократизації управлінських процесів.

Подолання цих викликів в Україні можливе шляхом послідовного впровадження європейських ціннісних орієнтирів в управління персоналом, де акцент робиться на служінні суспільству, доброчесності та професіоналізмі.

Список використаної літератури

1. Нова державна служба: європейська модель належного управління для України / Інформація центру адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2024. URL: <http://www.center.gov.ua/component/k2/item/1873>
2. Орлів М.С. Розвиток людських ресурсів та організаційної культури в державних органах: використання методології дизайн-мислення. *Публічне управління та адміністрування в Україні*. 2020. № 19. С. 76-81. DOI: <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.14>
3. TQM – Total Quality Management – філософія всеобщого управління качеством. URL: <http://www.progressivemanagement.com.ua/glossary-management/57-tqm-totalquality-management>.
4. CAF – Common Assessment Framework. URL: <http://www.eipa.eu/en/topic/show/&tid=191>
5. Чередніченко О. Європейські стандарти управління персоналом на державній службі: ціннісно-мотиваційний аспект. Євроінтеграційний дизайн: стратегія відновлення України: матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 6 травня 2025) за заг. ред. Л.Г. Комахи, М.С. Орлів. Київ: ННПУДС КНУ, 2025. 272-137-140.

Ігор ЧУМАК,

аспірант 2-го курсу Навчально-наукового інституту управління Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

Igor CHUMAK,

2nd year postgraduate student of NNIIU, Communal institution of higher education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk regional council»

<https://orcid.org/0009-0001-9778-8716>

Науковий керівник: **Світлана РИБКІНА**, доктор філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», доцент Комунального закладу вищої освіти «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради»

ДЕМОКРАТИЧНИЙ ЦИВІЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ НАД СЕКТОРОМ БЕЗПЕКИ ТА ОБОРОНИ ЯК ФУНКЦІОНАЛЬНА ОЗНАКА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

DEMOCRATIC CIVILIAN CONTROL OVER THE SECURITY AND DEFENCE SECTOR AS A FUNCTIONAL FEATURE OF CIVIL SOCIETY

These conference abstracts examine democratic civilian control (DCC) as a key feature of democracy and civil society. Effective control over the government is possible in a state with principles of separation of powers, rule of law, and protection of human rights. DCC ensures that state policy is in line with the interests of society and protects rights and freedoms. In the national security system, DCC prevents abuse of power in the security and defense sector. It is based on state bodies, non-governmental organizations, and the media. Forms of DCC include security sector reviews, parliamentary hearings, reporting, inspections, monitoring, and public expertise. Even during martial law, DCC operates without restrictions. Strengthened oversight through independent think tanks and parliamentary committees contributes to democratization and improved public administration.

Keywords: democratic civilian oversight (DCO), civil society, security and defense sector, national security.

Визначальною рисою сучасної демократії, як суспільного устрою, є підконтрольність державних органів суспільству, яке їх утворило і надало їм відповідні повноваження. Ефективний контроль над владою можливий лише в демократичній державі, де реалізовано принципи поділу влади, законності, верховенства права, захисту прав людини та громадянина. [4, с.22] Здатність суспільства до контролю над владою, як вважають сучасні науковці [Гулько Л.В., Задорожний В.П.] є першочерговою ознакою громадянського суспільства. [2, с.30]

Різноманітні аспекти демократичного цивільного контролю, який виступає дієвим засобом забезпечення основоположних принципів демократії, є предметом досліджень науковців різних галузей науки упродовж останніх десятиліть.

Громадський контроль розуміється як публічна перевірка громадянським суспільством діяльності держави на відповідність проголошеної нею політиці, коригування цієї діяльності та політики, підпорядкування політики держави, діяльності її органів і посадових осіб інтересам суспільства, а також нагляд громадянського суспільства за діяльністю державних органів та органів місцевого самоврядування, спрямований на захист та забезпечення прав і законних інтересів людини, її фундаментальних свобод. [4, с.22]

Демократичний контроль передбачає встановлення правових рамок діяльності державних органів, а також нагляд за їхньою діяльністю з боку незалежних від них контролюючих органів та інституцій громадянського суспільства. Участь інституцій громадянського суспільства, як суб'єктів демократичного контролю, зумовлює те, що такий контроль називають також громадянським або цивільним. Інституційну основу системи демократичного контролю складають: спеціально утворені для цієї мети контролюючі та наглядові державні органи (парламент, урядові органи), неурядові організації та засоби масової інформації. [2, с.30]

В системі національної безпеки, яка є відкритою, динамічною, соціально-політичною системою, до складу якої входять органи державної влади та місцевого самоврядування, громадяни та їх об'єднання, елементи та зв'язки якої обумовлені виконанням визначених законодавством функцій в процесі забезпечення національної безпеки, метою якої є захист національних інтересів, демократичний цивільний контроль (далі - ДЦК) передбачає створення та функціонування механізмів, які попереджують перетворення суб'єктів сектора безпеки і оборони, з інструмента реалізації державної політики, в інструмент здійснення політики правлячої партії або окремої групи осіб. [4, с.26-27]

Христинченко Н. П. вважає демократизацію сфери безпеки і оборони, що передовсім, передбачає встановлення контролю над даною сферою, важливою ознакою демократичного розвитку держави. Держава, за думкою дослідниці, яка не створила механізму контролю за сферою безпеки і оборони, вважатиметься державою з неповною (обмеженою) демократією. [6, с. 5]

Створення ефективної системи ДЦК над сектором безпеки і оборони є необхідною умовою процесу демократизації суспільства: «ДЦК є такою ж важливою ознакою демократії, як і свобода слова, верховенство права та дотримання прав людини.» [5, с.31]

Гальмування процесів демократизації суспільства небезпечним є не тільки для країн, що розвиваються, а й загрожує країнам з уже розвиненою демократією, перш за все, в питаннях дотримання прав людини. У цій ситуації під загрозою опиняється навіть дотримання фундаментальних громадянських прав і свобод. Демократичні завоювання минулого, а саме - щодо підзвітності органів сектору безпеки громадянського суспільства та дотримання прав людини, закріплені у міжнародних угодах, акцентують той факт, що громадянське суспільство завжди має бути поінформоване про діяльність органів сектору безпеки і ставитися до неї критично. Зусилля інституцій громадянського суспільства повинні бути націлені на те, щоб органи сектору безпеки будь-якої держави в своїй діяльності керувалися принципами дотримання прав людини на загальне благо всієї країни. [2, с.30]

Відповідно до п. 3 Указу Президента України «Про введення воєнного стану в Україні» передбачено можливість обмеження окремих конституційних прав громадян України на час воєнного стану. Зокрема, ці обмеження стосуються права на страйк, на проведення мирних зборів і демонстрацій, на свободу пересування та інших прав [8]. Водночас жодних обмежень у діяльності представників громадських організацій чи громадських рад, які здійснюють ДЦК за діяльністю правоохоронних органів та органів сектору безпеки та оборони, у вищезазваному указі, не встановлено. Таким чином, навіть під час воєнного стану, ДЦК повинен здійснюватися без жодних обмежень представників громадськості. [1, с.144]

Система ДЦК над сектором безпеки і оборони, як комплекс заходів, здійснюваних відповідно до Конституції і законів України, зокрема, Закону України «Про національну безпеку України» від 21 червня 2018 року № 2469-VIII, складається з контролю, що здійснюється Президентом України, Верховною Радою України, Радою національної безпеки і оборони України, Кабінетом Міністрів України, органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування, а також судового і громадського контролю. [7] Першоосновою ДЦК виступає активність суспільства, яка проявляється в діяльності громадських організацій та рухів, засобів масової інформації, профспілок. [1, с.142-143]

Згідно висновків вітчизняних дослідників (Гулько Л.В., Задорожний В.П., Дроздук В.А.), посилення ДЦК може мати в Україні найвищий сенс шляхом створення незалежних експертно-аналітичних центрів та спеціалізованих комітетів чи комісій в парламенті, з конкретними суб'єктно-наглядовими функціями і достатнім персоналом для їх виконання. [2, с.30]

Дегтярьов Д.О., в результаті аналізу вітчизняного законодавства, визначає наступні форми демократичного цивільного контролю над силами оборони: 1. Комплексний огляд сектору безпеки і оборони, відповідно до ч.1 ст.1 Закону України «Про національну безпеку України»; 2. Оборонний огляд, згідно Порядку проведення оборонного огляду Міністерством оборони, затвердженого постановою Кабінету Міністрів України від 31 жовтня 2018 р. № 941; 3. Парламентські слухання уявляють собою особливу форму роботи Верховної Ради України, відповідно до положень Закону України «Про Регламент Верховної Ради України»; 4. Звітування, сутність якого полягає в оприлюдненні об'єктом контролю відомостей, які характеризують предмет контролю, або повідомленні таких відомостей безпосередньо суб'єкту контролю за особливими процедурами у випадку наявності серед відповідних даних інформації з обмеженим доступом; 5. Інспектування і перевірка, як всебічне вивчення стану об'єкта контролю, його структурних підрозділів; а перевірка – як вивчення окремих питань діяльності об'єкта контролю, його структурних підрозділів. [3, с.211-212]

До форм ДЦК над сектором оборони та безпеки також доцільно віднести: оприлюднення публічної інформації, діяльність тимчасових слідчих комісій, внутрішній аудит, зовнішній фінансовий контроль (аудит), судовий контроль, проведення наукових та прикладних (наприклад, соціологічних) досліджень, спрямованих на визначення актуального стану об'єктів контролю. [3, с.212] Важливим аспектом ДЦК над сектором безпеки і оборони, як вважають Христинченко Н.П., Ковалів М.В., має стати така форма його реалізації як моніторинг діяльності державних органів. У цьому контексті доцільно активізувати діяльність громадськості шляхом залучення її представників до проведення різноманітних громадських експертиз, вивчення громадської думки, проведення консультацій з громадськістю тощо. Вагоме значення у підвищенні ефективності ДЦК над сектором безпеки і оборони мають відіграти наукові установи та недержавні аналітичні центри, які виступають складовою цивільного контролю. [7, с.3-5]

Отже, здатність суспільства до контролю над владою є суттєвою ознакою громадянського суспільства. Контроль над діяльністю влади виступає наглядово-обмежувальною функцією в системі суспільно-владної взаємодії, виконує задачі зворотного зв'язку між державою та громадянським суспільством, забезпечує нагляд за станом та створює умови для вдосконалення системи публічного управління державою.

Список використаної літератури

1. Васильєв С. В. Правове регулювання демократичного цивільного контролю за діяльністю органів сектору безпеки в умовах воєнного стану. *Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти*. Дніпро: ДДУВС, 2024. Т. Ч. 1, с.142-144.
2. Гунько Л.В., Задорожний В.П. Особливості розбудови та підвищення ефективності системи демократичного цивільного контролю над сектором національної безпеки і оборони в Україні, *Національна безпека*, «Молодий вчений», № 2 (102), лютий, 2022 р., с. 29-33.
3. Дегтярьов Д.О. Форми демократичного цивільного контролю над силами оборони України, *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*, 2021, Серія ПРАВО. Випуск 64, с. 209-212.
4. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони: теорія і практика: навчальний посібник /В.А.Яценко, В.Г.Пилипчук, П.П.Богущий, О.Д.Довгань, І.М.Доронін, О.В.Петришин; за заг. ред. В.Г. Пилипчука; Науково-дослідний інститут інформатики і права НАПРН України. – Київ; Одеса: Фенікс, 2020. 224 с.
5. Пошедін О.І. Демократичний цивільний контроль над сектором безпеки і оборони України і перспективи його вдосконалення, *Механізми державного управління, Вісник НАДУ, Серія «Державне управління»*, 1-2019, с.31-38.
6. Христинченко Н.П. Демократичний цивільний контроль сектору безпеки і оборони: поняття, зміст, форми реалізації в реаліях сьогодення / Христинченко Н.П., Ковалів М.В. // Проблеми сучасних трансформацій. Серія: *Право, публічне управління та адміністрування*, 2023, № 8, с. 3-8.
7. Про національну безпеку України [електронний ресурс]: Закон України від 21 черв. 2018 р., док. 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#text>, дата звернення: 13.06.2025 р.
8. Про введення воєнного стану в Україні [електронний ресурс]: Указ Президента України від 24.02.2022 № 64/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#text>, дата звернення: 13.06.2025 р.

Любов ШВИДКА,

магістр 1-го року навчання спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Lyubov SHVYDKA,

1st year Master's student majoring in D4 'Public Management and Administration' at the Educational and Scientific Institute of Public Management and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0005-6912-484X>

Маріанна УСОЛЬЦЕВА,

магістр 1-го року навчання спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Marianna USOLTSEVA,

1st year Master's student majoring in D4 'Public Management and Administration' at the Educational and Research Institute of Public Management and Public Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv

<https://orcid.org/0009-0002-0697-3981>

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

РОЛЬ МЕДІАЦІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ У ПІДВИЩЕННІ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПУБЛІЧНОГО СЛУЖБОВЦЯ В УКРАЇНІ

THE ROLE OF MEDIATION COMPETENCE IN IMPROVING THE EFFECTIVENESS OF PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE

The development of the institution of mediation is one of the signs of the development of civil society, which plays an important role in all spheres of public life, therefore, interaction between state authorities and civil society is a key factor in the formation and development of a democratic state.

However, today there are quite a few factors (distrust, a large gap in views and values, insufficient information provision, etc.) that lead to conflictual interaction between state authorities and civil society, which in turn destabilises productive cooperation and weakens the activity of civil society. The factors listed above, which develop into problems, are so deep and serious that they remain unresolved for years. but now, when the protection of citizens depends on rapid coordinated action and immediate decision-making, it is necessary to create a conflict-free and productive environment aimed at joint cooperation and victory over the external enemy, the Russian Federation [4].

In this context, research into the institutionalisation of mediation in public administration in Ukraine is particularly relevant for further scientific study and practical development of recommendations on the use of mediation in regulating conflictual interactions between public authorities and civil society in Ukraine.

Keywords: mediation, mediation interaction, consensus, mechanisms for implementing the institution of mediation, European standards, public administration systems.

У нашій країні медіація вже деякий час інституціоналізована як альтернативний метод вирішення конфліктів, який вимагає формування в публічних службовців відповідних компетентностей [4]. З прийняттям Закону України «Про медіацію» розпочався законодавчий етап інституціоналізації медіації, яка так чи інакше впливає на державне управління, яке відіграє важливу роль у збереженні цілісності суспільства та добробуту і задоволення потреб населення, однак там, де є соціальні відносини, є можливості для конфліктної взаємодії. [1, с. 57].

Роль медіаційної компетентності визначається через розуміння природи суперечностей і конфліктів між людьми; формування конструктивного відношення до конфліктів; володіння навиками неконфліктного спілкування у важких ситуаціях; уміння оцінювати і пояснювати виникаючі проблемні ситуації; наявність навиків врегулювання конфліктними явищами; уміння розвивати конструктивне начало виникаючих конфліктів; уміння передбачати можливі наслідки

конфліктів; уміння конструктивно регулювати суперечності і конфлікти; наявність навиків усунення негативних наслідків конфліктів [3].

У сучасних умовах трансформації публічного управління, коли суспільство вимагає прозорості, відкритості та підзвітності влади, важливою професійною якістю державного службовця стає медіаційна компетентність. Вона передбачає здатність вчасно виявляти та врегульовувати конфлікти, застосовувати комунікативні та переговорні стратегії, спрямовані на досягнення консенсусу між зацікавленими сторонами.

Медіаційна компетентність включає володіння методами активного слухання, ненасильницької комунікації, управління емоціями та створення атмосфери довіри. Для українського контексту це особливо актуально, адже значна кількість управлінських рішень супроводжується соціальною напругою та необхідністю врахування інтересів різних груп.

Ефективне застосування медіаційних підходів у діяльності службовця дозволяє: зменшити рівень конфліктності у відносинах між владою та громадянами; підвищити якість комунікації між підрозділами державних органів; зміцнити довіру до інституцій публічної влади; забезпечити сталість прийнятих рішень завдяки врахуванню позицій усіх сторін.

Досвід європейських країн свідчить, що формування медіаційної культури серед державних службовців є необхідною умовою для розвитку демократичного врядування. Впровадження тренінгових програм із медіації, розвиток інституту незалежних медіаторів та інтеграція принципів мирного врегулювання конфліктів у кадрову політику сприятимуть підвищенню ефективності діяльності органів публічної влади України.

Медіаційна компетентність публічного службовця виконує важливі функції оптимізації професійних взаємин, удосконалення комунікативних процесів та підтримання конструктивної взаємодії між працівниками. Її сутність полягає у збереженні ділових відносин у колективі, мінімізації деструктивних наслідків конфліктів та забезпеченні емоційного благополуччя всіх учасників і навіть свідків конфліктних ситуацій у сфері публічно-управлінських відносин [9]. Реалізація медіаційних підходів сприяє створенню в органах влади атмосфери взаємної поваги, довіри та партнерства, що позитивно впливає як на внутрішньоорганізаційний клімат, так і на якість надання публічних послуг. У результаті відбувається своєрідне «оприлюднення» професійної діяльності публічного службовця, оскільки його діяльність стає прозорою, зорієнтованою на людину та її потреби. Зміст цієї тенденції повністю відповідає антропоцентричному вектору розвитку світової цивілізації XXI століття, де у центрі державного управління перебуває людина, її права, свободи та гідність.

Таким чином, медіаційна компетентність визначається як інтегральна характеристика суб'єктивної сторони професійної праці публічного службовця, його якості як суб'єкта праці, поєднання психічних властивостей; психічний стан, що дозволяє діяти самостійно і відповідально, здатність виконувати певні трудові функції в ситуаціях міжособового конфлікту з суб'єктами професійної діяльності [4]. Вона стає не лише професійною навичкою, а й однією з ключових ціннісних засад сучасного публічного управління, що поєднує європейські стандарти з національними потребами розвитку.

Список використаної літератури

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: 16.05.2025).
2. Антонова О. Є., Маслак Л. П. Європейський вимір компетентнісного підходу та його концептуальні засади / О. Є. Антонова, Л. П. Маслак // Професійна педагогічна освіта: компетентнісний підхід: монографія / за ред. О. А. Дубасенюк. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 81-109.
3. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи / Під заг. ред. О. В. Овчарук. К.: «K.I.C.», 2004. С. 45-50.
4. 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>
5. Загальна короткострокова програма підвищення кваліфікації державних службовців «Медіація в системі врегулювання конфліктів на державній службі» [Автор. колек.: Н. Корчак, Л. Гонюкова, Н. Ларіна, Ю. Рак ін.]; за заг. ред. Н. Ларіної. Київ. 2024. ННПУДС. 7 с. <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/389/files/9ffc7046-68b5-4bc3-b92f-ec0332a30237.pdf>

Сергій ШВИДЮК,

кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політології та державного управління Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича

Serhii SHVYDIUK,

PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Political Science and Public Administration Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

<https://orcid.org/0000-0003-2295-9960>

МАЙБУТНЄ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ: ЯК ШТУЧНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЗМІНЮЄ ПРАВИЛА ГРИ

THE FUTURE OF PUBLIC ADMINISTRATION: HOW ARTIFICIAL INTELLIGENCE IS CHANGING THE RULES OF THE GAME

The paper explores the impact of artificial intelligence on the transformation of public administration in Ukraine in the context of the digital age. It focuses on institutional and legal frameworks (AI Development Concept, Roadmap, and White Paper by the Ministry of Digital Transformation), practical cases of AI use in the public sector (chatbot Natalka, AI assistant in Diia, SmartCheck AI, analytical tools of the NACP), and educational initiatives (courses on pdp.nacs.gov.ua, partnership with Google). The need to integrate AI topics into public administration education programs is emphasised, as well as the importance of developing a Ukrainian LLM as a component of digital sovereignty. Ethical and legal risks are addressed, including privacy threats, algorithmic bias, and unclear responsibility for AI-based decisions. The importance of avoiding low-quality initiatives like the MFA's «Victoria AI» digital persona, which proved dysfunctional, is underlined. The author stresses that only a balanced approach combining innovation, ethics, and strategic vision can ensure sustainable digital transformation of public governance.

Keywords: Artificial Intelligence, Public Administration, Digital Transformation, Ethical Risks, AI Regulation.

Сьогодні ми спостерігаємо радикальні зміни у сфері публічного управління під впливом технологій штучного інтелекту (ШІ), які стрімко увірвалися у нашу повсякденну реальність і трансформують способи організації влади, надання послуг та прийняття рішень. ШІ не лише відкриває нові можливості для модернізації державних інституцій, а й висуває на перший план необхідність формування нової культури публічного управління, яка базується на набутті нових цифрових навичок, стратегічному мисленні та відповідальному використанні інтелектуальних систем. Україна, перебуваючи на етапі активної цифрової трансформації, має потенціал не лише адаптувати ці технології до власного контексту, а й виступити ініціатором нових підходів до управлінських інновацій. При цьому держава шукає баланс між стимулюванням розвитку ШІ у всіх сферах і створенням регуляторного середовища, яке б не гальмувало інновацій, але й не суперечило підходам Європейського Союзу, зокрема положенням AI Act. У січні 2024 року 78,7% громадян знали, що таке ШІ, а 29,1% вже використовували відповідні технології, що свідчить про готовність суспільства до глибших трансформацій [5].

В Україні нормативним фундаментом для розвитку ШІ виступає Концепція розвитку штучного інтелекту, затверджена у 2020 році [4]. Цей документ визначає ШІ як систему, здатну вирішувати складні завдання з використанням наукових алгоритмів та обробки даних. Він орієнтований на модернізацію системи управління та підвищення конкурентоспроможності економіки. Подальшу конкретизацію цього стратегічного бачення реалізовано у формі Дорожньої карти з регулювання ШІ, яку Мінцифри презентувало у 2023 році [3]. Карта базується на поступовому добровільному впровадженні правил, що дозволяє державі гнучко реагувати на зміни та накопичувати досвід перед остаточним законодавчим закріпленням.

Одним з ключових документів останнього часу стала Біла книга з регулювання ШІ, яка окреслила три головні цілі: захист прав людини, сприяння євроінтеграції та підтримку бізнесу. Варто звернути увагу на свідоме виключення сфери оборони з-під загальних норм регулювання, що пояс-

нюються умовами війни: держава прагне зберегти гнучкість у впровадженні інновацій, які можуть забезпечити перевагу над ворогом [1, с. 4].

В українському публічному секторі вже функціонують приклади практичного впровадження ІІІ. Наприклад, чатбот Наталка, розроблений для обслуговування партнерів Дії, допоміг знизити навантаження на менеджерів на 30%. Іншим прикладом є AI-асистент у мобільному застосунку Дія, який персоналізує надання державних послуг, діючи як навігатор у цифровому просторі. Водночас впроваджено аналітичні ІІІ-системи, які дозволяють проводити експертизу нормативно-правових актів, зіставляючи їх зі стандартами ЄС [6].

У сфері публічних закупівель платформа SmartTender.biz інтегрувала низку ІІІ-рішень, зокрема чатбота Smartik, сервіс SmartCheck AI та аналітичний модуль прогнозування. Ці інструменти скорочують час перевірки документації з годин до хвилин, підвищуючи прозорість і ефективність публічних витрат [9]. Також варто згадати інновації Національного агентства з питань запобігання корупції, яке за допомогою ІІІ автоматизувало перевірку декларацій посадовців [2].

Окрема увага приділяється розвитку людського капіталу. Зокрема «Портал управління знаннями» pdr.nacs.gov.ua містить наразі 10 курсів, присвячених ІІІ, щоправда це становить лише 0,57% від загального обсягу 1753 курсів станом на 25.06.2025 р. (власний підрахунок), однак їх наявність свідчить про початок системної трансформації. Курси зосереджені як на базових знаннях, так і на прикладному використанні ІІІ в повсякденній діяльності службовців. У червні 2025 року стартувала програма тренінгів, реалізована Мінцифрою у партнерстві з Google, яка має на меті впровадження нової культури публічного управління на основі цифрових навичок [8]. Також було представлено методичний документ «Поради з відповідального використання ІІІ публічними службовцями» [7], який акцентує на прозорості, відповідальності та боротьбі з упередженнями.

Незважаючи на те, що в Стандарті вищої освіти за спеціальністю 281 уже є положення про цифрові компетентності, залишається актуальним питання інтеграції тематики штучного інтелекту до освітніх програм магістратури з публічного управління та адміністрування/державної служби. Це дозволить готувати управлінців нового покоління, здатних не лише оперувати інструментами ІІІ, а й оцінювати їх вплив і будувати стратегічну політику.

Окремий виклик становить розробка української великої мовної моделі. Цей проєкт, ініційований Міністерством цифрової трансформації, має на меті створення національної ІІІ-інфраструктури, що підвищить технологічну незалежність країни [6]. Однак при цьому необхідно враховувати ризики упередженості, проблеми кібербезпеки та потребу у партнерстві з приватним сектором.

Разом з тим, активне впровадження ІІІ в публічну сферу супроводжується значними етичними та правовими ризиками. Найважливішими серед них є порушення приватності громадян, алгоритмічна дискримінація та складнощі з визначенням юридичної відповідальності за рішення, прийняті системами ІІІ. Незважаючи на те, що Концепція розвитку ІІІ покладає відповідальність на розробників і користувачів технологій, це положення потребує деталізації у законодавстві. Упередженість алгоритмів може посилювати нерівність у доступі до послуг, а непрозорість моделей – знижувати довіру громадян до держави.

Показовим прикладом проблемної реалізації проєкту стала «Вікторія ІІІ» – цифрова особа, створена Міністерством закордонних справ для комунікації з громадянами. Попри амбіційний задум, проєкт зазнав критики через нефункціональність, стилістичну неприродність і відсутність чіткої користі для користувачів, що ставить під сумнів доцільність залучення ІІІ без чітко визначеної мети та контексту. Цей кейс підкреслює необхідність критичного підходу до цифрових ініціатив і залучення фахової експертизи на етапі концептуального проєктування.

Таким чином, використання ІІІ в публічному управлінні України має значний потенціал, проте його реалізація залежить від гармонійного поєднання технологічної інновації, етичної відповідальності та інституційної зрілості. Потрібне глибоке переосмислення освітньої політики, забезпечення технологічного суверенітету та розробка ефективних механізмів правового контролю. Тільки у цьому разі цифрова трансформація держави матиме справді інклюзивний і сталий характер.

Список використаної літератури

1. Біла книга з регулювання ІІІ в Україні: бачення Мінцифри. Червень 2024. Міністерство цифрової трансформації України. 30 с. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Регулювання%20ІІІ.pdf>.

2. Всі подані декларації будуть охоплені увагою НАЗК за рахунок нового інструменту автоматизованої перевірки - Артем Ситник. *НАЗК*. 21.12.2023. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/vsi-podani-deklaratsii-budut-ohopleni-uvagoyu-nazk-za-rahunok-novogo-instrumentu-avtomatyzovanoi-perevirky-artem-sytnyk/> (дата звернення: 25.06.2025).

3. Дорожня карта з регулювання штучного інтелекту в Україні. Міністерство цифрової трансформації України. 10 с. URL: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Дорожня_карта_з_регулювання_ШІ_в_Україні_compressed.pdf.

4. Концепція розвитку штучного інтелекту в Україні. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 2 грудня 2020 р. № 1556-р. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/go/1556-2020-p> (дата звернення: 25.06.2025).

5. Мистецтво чи розвага: ставлення українців до GenAI. *KANTAR*. URL: <https://www.kantar.com/ua/inspiration/advertising-media/ukrainians-about-genai> (дата звернення: 25.06.2025).

6. Мінцифри розробляє українську велику мовну модель, покращує державні сервіси, підтримує бізнес і крокує до лідерства в ШІ. *Урядовий портал*. 28.03.2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfyry-rozrobliaye-ukrainsku-velyku-movnu-model-pokrashchuie-derzhavni-servisy-pidtrymuie-biznes-i-krokuie-do-liderstva-v-shi> (дата звернення: 24.06.2025).

7. Поради з відповідального використання штучного інтелекту публічними службовцями. Березень 2025. Міністерство цифрової трансформації; НАДС; Вища школа публічного управління. 45 с. URL: https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/docs/Porady_z_vykorystannya_AI.pdf.

8. Штучний інтелект для держслужбовців: запускаємо серію тренінгів разом із Google. *Міністерство цифрової трансформації України*. 20.05.2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/shtuchniy-intelekt-dlya-derzhsluzhbovtiv-zapuskaemo-seriyu-treningiv-razom-iz-google> (дата звернення: 24.06.2025).

9. SmartTender. Штучний інтелект у закупівлях – уже в роботі: що впроваджує SmartTender і як це працює на практиці. *Радник у сфері публічних закупівель*. 04.06.2025. URL: <https://radnuk.com.ua/uchast-u-zakupivliakh/hid-dlia-novachkiv/instrument-zi-shtuchnym-intelektom-vid-smarttender-dlia-sproshchennia-uchasti-v-torhakh-iak-tse-pratsiuie/> (дата звернення: 25.06.2025).

Станіслав ШЕВЧЕНКО,

магістр кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Shevchenko STANISLAV,

master's student of the Department of Public Management and Administration of the Hrigoriy 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

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ЗА ДОПОМОГОЮ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ «ЕЛЕКТРОННИЙ УРЯД»

INCREASING THE EFFICIENCY OF EXTERNAL COMMUNICATIONS OF PUBLIC AUTHORITIES USING THE «ELECTRONIC GOVERNMENT» INFORMATION SYSTEM

The study analyzes the improvement of the efficiency of external communications of public authorities using the information system «Electronic Government». The author notes that electronic government is a complex system of electronic services, technologies and regulations that ensure the digital transformation of administrative processes and communications in the public sector. This information system is designed to make the government accessible, informed, sensitive to the needs of society and ready for feedback. The author draws attention to the fact that one of its main tasks is to create conditions for fast, effective and two-way communication between the state and citizens, business, and public organizations. The information system «Electronic Government» is a powerful mechanism for improving the efficiency of external communications of public authorities. It allows overcoming traditional administrative isolation, making the government open to dialogue, ensuring transparency and involving citizens in decision-making processes. Under the conditions of proper implementation, support and continuous improvement, e-government can become the foundation of a modern democratic, accountable and innovative system of public administration.

Keywords: *public administration, external communications, public authority, information system «Electronic Government».*

Підвищення ефективності зовнішніх комунікацій органів публічної влади за допомогою інформаційної системи «Електронний Уряд» є одним із ключових напрямів модернізації системи публічного управління в умовах цифрової трансформації держави. Ідеться про не просто технічну інновацію, а глибоку зміну парадигми взаємодії між державою і громадянами, що базується на принципах відкритості, прозорості, підзвітності та оперативності.

Електронний уряд (e-Government) – це комплексна система електронних сервісів, технологій і регламентів, що забезпечують цифрову трансформацію адміністративних процесів та комунікацій у публічному секторі. Одним із головних її завдань є створення умов для швидкої, ефективної та двосторонньої комунікації між державою та громадянами, бізнесом, громадськими організаціями. Вона покликана зробити владу доступною, інформованою, чутливою до потреб суспільства і готовою до зворотного зв'язку.

Перш за все, електронний уряд створює нові канали для **інформування громадськості** про рішення, дії та політику органів державної влади. Через офіційні портали, мобільні додатки, сервіси електронних консультацій громадяни можуть в режимі реального часу отримувати достовірну та повну інформацію щодо змін у нормативно-правовому полі, процедур отримання послуг, результатів засідань органів влади, бюджетних витрат тощо [1]. Це суттєво підвищує прозорість діяльності публічної влади та знижує рівень недовіри до держави.

Другою важливою складовою є **спрощення процедур зворотного зв'язку**, тобто забезпечення ефективного механізму участі громадян у формуванні політик, виявленні суспільних проблем та оцінці діяльності влади. Електронні петиції, громадські консультації, онлайн-опитування, платфор-

ми для звернень громадян дозволяють значно швидше і якісніше фіксувати настрої в суспільстві, забезпечувати представлення інтересів різних соціальних груп та своєчасно реагувати на кризи. На відміну від традиційної паперової бюрократії, цифрові інструменти дозволяють зробити цей процес більш динамічним і масштабованим.

Третьою складовою є **формування безперервного комунікативного середовища**, яке працює на основі відкритих даних. Системи електронного урядування дозволяють інтегрувати масиви адміністративної інформації, зробити їх доступними для журналістів, дослідників, активістів і бізнесу. Це сприяє розвитку аналітики, експертного супроводу публічної політики та посилює громадський контроль [2]. Зовнішні комунікації у такому контексті перестають бути виключно односторонніми – вони стають елементом постійної взаємодії, що ґрунтується на даних і відкритості.

Четвертим важливим аспектом є **забезпечення цільової комунікації із вразливими та специфічними групами населення**, зокрема людьми з інвалідністю, внутрішньо переміщеними особами, мешканцями віддалених територій. За допомогою адаптивних інтерфейсів, доступності цифрового контенту, багатомовності та мобільних сервісів електронний уряд може ефективніше доносити інформацію та підтримувати контакт із цими групами. Це є важливим чинником підвищення інклюзивності державного управління.

Разом із тим, варто відзначити, що ефективність зовнішніх комунікацій за допомогою інформаційної системи «Електронний Уряд» значною мірою залежить від **організаційної спроможності** державних інституцій. Йдеться не лише про наявність технічної інфраструктури, а передусім про кадрову підготовку, зміну управлінської культури, нормативно-правову базу, міжвідомчу інтеграцію та забезпечення кібербезпеки [3]. Без комплексного підходу електронні інструменти можуть залишатися формальними або фрагментарними.

Крім того, успішність реалізації таких комунікаційних підходів тісно пов'язана з **рівнем цифрової грамотності населення**. Навіть найсучасніші платформи будуть неефективними, якщо значна частина громадян не має доступу до Інтернету або не володіє навичками користування електронними сервісами. Тому паралельно з розвитком систем електронного урядування необхідно інвестувати в цифрову освіту, розширення інфраструктури та просвітницькі кампанії.

Таким чином, інформаційна система «Електронний Уряд» є потужним механізмом підвищення ефективності зовнішніх комунікацій органів публічної влади. Вона дозволяє подолати традиційну адміністративну замкнутість, зробити владу відкритою до діалогу, забезпечити прозорість та залучення громадян до процесів прийняття рішень. За умов належного впровадження, підтримки та постійного вдосконалення, електронний уряд може стати фундаментом сучасної демократичної, підзвітної та інноваційної системи публічного управління.

Список використаної літератури

1. Лялюк О.Ю., Гриненко Є.В. Деякі проблеми здійснення електронного урядування в системі місцевого самоврядування в Україні. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 4. URL: http://lsej.org.ua/4_2023/22.pdf
2. Кравець І., Микулець М., Матійчук Н. Електронне урядування як інструмент забезпечення балансу інтересів громадян і держави. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2024. № 330(3). С. 54-58. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-7>
3. Размєтаєва Ю.С. Електронне урядування як складник демократії в інформаційному суспільстві. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки. 2020. Том 31 (70). № 1. С. 37-41. URL: https://juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/1_2020/9.pdf

Олександр ШЕВЧУК,

директор КНП «Овруцький центр первинної медико-санітарної допомоги» міста Овруча Житомирської області

Oleksandr SHEVCHUK,

Director of the Ovruch Centre for Primary Health Care, Ovruch, Zhytomyr Region.

ВНУТРІШНЯ КОМУНІКАЦІЯ В ЦЕНТРІ ПЕРВИННОЇ МЕДИКО-САНІТАРНОЇ ДОПОМОГИ: РОЛЬ КЕРІВНИЦТВА У СТВОРЕННІ КЛІЄНТООРІЄНТОВАНОЇ КУЛЬТУРИ

INTERNAL COMMUNICATION IN PHC CENTERS: LEADERSHIP'S ROLE IN BUILDING A PATIENT-CENTERED CULTURE

This comprehensive article delves into how internal communication within primary health care centers shapes a patient-centered organizational culture, emphasizing the psychological and communicative competencies required of leadership. Drawing on modern evidence—such as studies indicating that psychologically safe environments foster staff engagement and patient safety, European models of collective leadership in primary care, and structured interdisciplinary rounds—the analysis compares these best practices with the current Ukrainian context. Tailored recommendations focus on leadership behaviors, inclusive feedback mechanisms, structured communication routines, and cultural competence to enable a transformative shift toward collaborative, patient-focused care in Ukrainian PHC centers.

Keywords: internal communication, primary healthcare, patient-centered culture, leadership, psychological safety, team engagement, structured feedback, Ukraine.

У центрі первинної медико-санітарної допомоги (далі ЦПМСД) внутрішня комунікація – це не лише обмін інформацією, але й фундамент формування клієнтоорієнтованої культури. Як керівник, я зосереджуюся на тому, що справжнє лідерство в цих умовах передбачає створення середовища, де працівники відчують свою значущість і мають можливість впливати на якість обслуговування пацієнтів. Лідери покликані не лише давати вказівки, а й слухати, підтримувати, пояснювати та взаємодіяти. Саме через відкритий діалог формується внутрішня довіра, стимулюється професійний розвиток і забезпечується реальна співучасть кожного члена команди у процесі піклування про пацієнта.

Роль керівництва. Критичне дослідження 2024 року у сфері командної роботи та безпеки показало: коли лідери створюють атмосферу психологічної безпеки, де співробітники можуть повідомляти про помилки й висловлювати сумніви без страху, це суттєво знижує ризики для пацієнтів і покращує якість обслуговування. Саме лідери повинні демонструвати модель такої поведінки: визнавати власні помилки, активно стимулювати відкриту дискусію та підтримувати ініціативи команди.[1]

Водночас інше дослідження 2023 року вказує: лідери з високими навичками емоційного інтелекту, що ефективно вирішують конфлікти між працівниками, сприяють згуртованості та відданості команди. Такі керівники допомагають перетворити кризові ситуації на можливості для розвитку організації.[2]

Цей підхід потребує конкретних дій: регулярний зворотний зв'язок, структуровані обговорення складних випадків, тренінги з міжособистісної взаємодії та активна участь керівництва у живому діалозі.

Ідеї, викладені Реєм Даліо у книзі «Принципи», також заслуговують на увагу в контексті внутрішньої комунікації у сфері охорони здоров'я. Один із його базових принципів – радикальна прозорість – вимагає, щоби в організації не замовчували проблеми, а навпаки, заохочували до відкритого обговорення складних тем та «незручних» питань. Даліо наголошує, що лідер має не боятись виявляти вразливість, відкрито визнавати власні помилки й запрошувати команду до конструктивної критики. Це формує середовище, де зворотний зв'язок стає не загрозою, а джерелом росту. [3]

Ще один принцип, релевантний для ЦПМСД, – ідея «ідеємеритократії»: коли рішення ухвалюються не за посадою, а за якістю ідей. У медичній практиці це означає, що медична сестра або реєстратор повинні мати таку саму змогу висловити ефективне рішення, як і лікар або завідувач. Така модель заохочує ініціативність й колективне мислення, що є основою якісного командного обслуговування пацієнтів.

І нарешті, за Даліо, лідер має бути архітектором системи, а не лише виконавцем рішень. У ЦПМСД це передбачає створення структури, де комунікація є системною, циклічною і підтримується всіма рівнями – не разово, а постійно.[3]

Структуровані комунікаційні практики в ЦПМСД. Внутрішня комунікація в центрі первинної медико-санітарної допомоги не може бути випадковою чи хаотичною – вона має бути системною, регулярною та передбачуваною. Саме структуровані комунікаційні практики – це ті механізми, які дозволяють організації не лише ефективно функціонувати, а й бути стійкою до змін, гнучко адаптуватися до зовнішніх викликів (наприклад, під час епідемій, реформи охорони здоров'я, воєнних дій тощо).

У світі найуспішнішими вважаються так звані «huddles» – короткі, зазвичай 10–15-хвилинні, командні зустрічі, що проводяться щодня перед початком робочого дня. Їхня мета – швидко окреслити поточні завдання, виявити потенційні проблеми, розподілити відповідальність та дати можливість кожному співробітнику бути почутим. В американській системі Veterans Health Administration такі щоденні зустрічі визнано критично важливим елементом у підвищенні якості взаємодії в командах, а також у профілактиці професійного вигорання.[4]

Також надзвичайно корисним є використання BLUF-методу (Bottom Line Up Front) – комунікативної стратегії, що передбачає подачу головної думки на початку повідомлення, що дозволяє швидко сприймати інформацію в умовах високого навантаження.

У поєднанні, ці практики забезпечують ефективний обмін інформацією, чітке розуміння завдань усіма членами команди, підвищення відповідальності й зниження стресу.[5]

Механізми зворотного зв'язку в медичному середовищі. Зворотний зв'язок у медичних закладах є не лише інструментом оцінки ефективності – він виступає механізмом психологічної підтримки, індикатором довіри та важелем трансформації організаційної культури. У ЦПМСД важливо реалізувати багаторівневу систему фідбеку, яка охоплює горизонтальні (між працівниками), вертикальні (від підлеглих до керівництва й навпаки), а також пацієнтські канали.

Провідні установи охорони здоров'я Канади й Великої Британії застосовують моделі, де кожен фахівець має щомісячні або щоквартальні індивідуальні сесії з керівником для обговорення складнощів, цілей та професійного розвитку. Водночас існують анонімні цифрові платформи, через які можна повідомити про порушення етики, ризики або проблеми без страху переслідування.

Колективний фідбек є не менш важливим – наприклад, проведення щотижневих міні-рев'ю команди за участі керівника, де працівники не лише діляться тим, що вдалося, а й аналізують, що можна покращити. Основною умовою ефективного зворотного зв'язку є його замикання у цикл: якщо працівник надав ідею або скаргу, він має отримати відповідь – навіть якщо зміни поки не можливі.[4]

Крім того, зворотний зв'язок повинен бути не каральним, зосередженим на розвитку, а не на покаранні. Це вимагає від керівництва високої культури комунікації та навичок ненасильницького спілкування.

Український контекст. Внутрішня комунікація в ЦПМСД досі часто залишається односторонньою: накази, інструкції, звіти. У багатьох закладах відсутні регулярні наради, де кожен міг би висловити думку або отримати оперативну інформацію. Комунікація між лікарями, середнім персоналом та адміністрацією іноді базується не на партнерстві, а на підпорядкуванні. Це знижує відчуття суб'єктності, викликає стрес, спричиняє внутрішній опір новим ініціативам.[6]

Окремо варто звернути увагу на відсутність культури зворотного зв'язку – більшість працівників не очікує, що їхні думки будуть почуті, й в результаті не виявляють ініціативи. У новостворених або реорганізованих ЦПМСД відсутні послідовні протоколи командної взаємодії, що лише погіршує ситуацію під час реформ чи криз.[7]

Позитивні приклади теж є: наприклад, у деяких ЦПМСД у Львові, Житомирі, Дніпрі впроваджено практику «медичних рад ранку», а також внутрішні чати для швидкої комунікації. Але ці ініціативи переважно тримаються на ентузіазмі окремих керівників, а не є частиною державної політики чи стандарту.[9]

Рекомендації. У контексті України рекомендації щодо поліпшення внутрішньої комунікації в закладах первинної медико-санітарної допомоги мають ґрунтуватися на глибокому розумінні як загальнонаціональних викликів, так і специфіки окремих громад, таких як Овруцька в Житомирській області. Насамперед необхідно на рівні Міністерства охорони здоров'я сформувати чітку нормативну рамку, яка б регламентувала стандарти внутрішньої комунікації у ЦПМСД – зокрема, регулярні щоденні оперативні наради, запровадження структурованих міждисциплінарних комунікацій, обов'язковий зворотний зв'язок між керівництвом й персоналом та використання цифрових інстру-

ментів. Така рамка має не просто існувати формально, а активно впроваджуватися через регіональні навчальні програми для керівників ЦПМСД. Йдеться не про одномоментне підвищення кваліфікації, а про постійне формування лідерських та комунікаційних навичок: розвиток емоційного інтелекту, навичок управління конфліктами, створення довірливого клімату, а також розуміння динаміки команди.

У невеликих громадах ці процеси набувають ще більшої ваги. Тут міжособистісна довіра часто важливіша за формальні процедури. Саме тому керівник ЦПМСД у такій місцевості повинен бути не лише адміністратором, а й активним фасилітатором комунікаційних процесів. Необхідно ввести регулярні внутрішні мікроформати – короткі «медичні ради ранку» тривалістю 10–15 хвилин, під час яких вся команда (не лише лікарі) має змогу висловити свої спостереження, проблеми чи потреби. Це може бути підкріплено простою цифровою системою внутрішнього зворотного зв'язку – наприклад, формою Google із можливістю анонімного заповнення або мобільною групою в WhatsApp з фіксацією ідей. Такий фідбек повинен завжди отримувати відповідь – нехай навіть у формі пояснення, чому певне рішення неможливе. Це формує довіру та стимулює включення персоналу до спільного управління якістю.

У малих містах, таких як Овруч, де є тісні горизонтальні зв'язки, особливо важливо уникати формалізму й зверхності у спілкуванні між керівництвом та персоналом. Досить часто в таких громадах працівники не наважуються відкрито говорити про труднощі через страх втратити роботу або репутацію. Тому створення безпечного простору для висловлення – не опція, а необхідність. Лідер має регулярно ініціювати відкриті обговорення, сам визнавати помилки й демонструвати готовність змінювати підходи. Підхід Рея Даліо до «радикальної прозорості» є тут надзвичайно актуальним: відкрите проговорення складних моментів без звинувачень сприяє зростанню рівня довіри, згуртованості команди та відповідальності.[8][3]

Для посилення командної взаємодії можна впровадити локальні програми обміну досвідом – наприклад, об'єднання декількох ЦПМСД Житомирської області для періодичних спільних тренінгів, між візитів або воркшопів із теми внутрішньої комунікації. У такий спосіб керівники та працівники мають змогу не тільки ділитися успішними практиками, а й бачити альтернативні моделі управління.

Окрему увагу слід приділити молодшим медичним працівникам та адміністративному персоналу – групам, які часто залишаються поза системою комунікації. Залучення їх до процесу прийняття рішень не лише посилить командну єдність, а й відкриє нові джерела інформації про потреби пацієнтів, проблеми маршрутизації, логістики чи технічного забезпечення. Не менш важливо запровадити просту систему визнання – публічне дякування, щомісячні відзнаки, «історії тижня», в яких визнається вклад кожного працівника в загальний результат. Це мотивує й знижує рівень вигорання.

З огляду на те, що Овруцька ОТГ постраждала від військової агресії російської федерації та має специфічні виклики, пов'язані з міграційними потоками, браком ресурсів, варто розширити розуміння комунікації: вона має включати і психологічний компонент підтримки колективу, і відкриту розмову про труднощі, і гнучке управління в умовах невизначеності. Інколи варто не лише говорити про якість медичних послуг, а просто чути, як почуваються колеги.

Отже, стратегічна комунікація в ЦПМСД – це не технічна опція, а центральний інструмент створення культури, орієнтованої на пацієнта та колективну відповідальність. У громадах на кшталт Овруча саме лідерство, що базується на відкритості, повазі й регулярній, структурованій комунікації, може стати потужним фактором стійкості всієї медичної системи.

Список використаної літератури

1. King, L. et al. (2024) Influences of leadership, organizational culture, and psychological safety on patient safety. Journal of Patient Safety. Електронний ресурс: https://journals.lww.com/journalpatientsafety/fulltext/2024/08000/influences_of_leadership%2C_organizational_culture%2C.14.aspx frontiersin.org/journals.lww.com Дата звернення 08.06.2025
2. Paganin, G., De Angelis, M., et al. The Impact of Mental Health Leadership on Teamwork in Healthcare Organizations. Sustainability, 15(9), 7337. Електронний ресурс: <https://doi.org/10.3390/su15097337> mdpi.com Дата звернення 19.06.2025
3. Ray Dalio «Principles» Електронний ресурс: <https://www.principles.com/> Дата звернення 08.06.2025

4. Frontiers in Psychology Interdisciplinary and interprofessional communication intervention: How psychological safety fosters communication.... Электронный ресурс: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1164288/full> frontiersin.org Дата звернення 20.06.2025
5. Yale School of Medicine The Power of Psychological Safety in Health Care Teams. Электронный ресурс: <https://medicine.yale.edu/newsarticle/psychologicalsafetyinhealthcareteams/> medicine.yale.edu Дата звернення 20.06.2025
6. PubMed Psychological safety: What It Is, Why Teams Need It... Электронный ресурс: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/37977265/> pubmed.ncbi.nlm.nih.gov Дата звернення 10.06.2025
7. Wikipedia BLUF (communication). Электронный ресурс: [https://en.wikipedia.org/wiki/BLUF_\(communication\)](https://en.wikipedia.org/wiki/BLUF_(communication)) en.wikipedia.org Дата звернення 10.06.2025
8. Wikipedia Psychological safety. Электронный ресурс: https://en.wikipedia.org/wiki/Psychological_safety medicine.yale.edu+4en.wikipedia.org+4journals.lww.com+4 Дата звернення 10.06.2025
9. Wikipedia Interdisciplinary bedside rounds. Электронный ресурс: https://en.wikipedia.org/wiki/Interdisciplinary_bedside_rounds arxiv.org+2en.wikipedia.org+2numberanalytics.com+2 Дата звернення 11.06.2025

Наталія ШЕЛЕПІНА,

головний спеціаліст відділу використання майна управління формування та використання майна Департаменту комунальної власності м. Києва виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації)

Nataliya SHELEPINA,

chief specialist of the property utilisation division of the property formation and utilisation Department of the municipal property Department of Kyiv city council (Kyiv city State administration)

ІНФОРМАЦІЙНІ КАМПАНІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПОПУЛЯРИЗАЦІЇ ПРОЗОРОГО УПРАВЛІННЯ КОМУНАЛЬНИМ МАЙНОМ

INFORMATION CAMPAIGNS AS A TOOL FOR PROMOTING TRANSPARENT MANAGEMENT OF COMMUNAL PROPERTY

This article examines the role of information campaigns as a vital tool for promoting transparent management of communal property in Ukraine, particularly amid the ongoing war and the anticipated post-war recovery. Combining legal expertise with psychological and communication insights, it highlights the importance of clear, accessible, and emotionally intelligent communication strategies to build public trust and civic engagement. The article compares practices from other public sectors, emphasizes the need for systematic and interactive information platforms, and provides recommendations to enhance community participation and transparency in managing communal assets during crisis and reconstruction periods.

Keywords: communal property, transparent management, information campaigns, public trust, Ukraine, war, post-war recovery, civic engagement, communication strategy.

У сучасних умовах України, яка переживає масштабну війну, питання прозорості та ефективності управління комунальним майном набуває особливої ваги. Комунальне майно є стратегічним ресурсом, що відіграє важливу роль у забезпеченні життєдіяльності громад, відновленні інфраструктури та розвитку місцевого самоврядування. Водночас через складну суспільно-політичну ситуацію, зростають ризики неефективного використання, корупції та інформаційної закритості у цій сфері. У такому контексті інформаційні кампанії стають не просто інструментом популяризації, а необхідною частиною формування довіри, підвищення громадської активності та контролю за прозорим управлінням комунальним майном.

Розглядаючи тему з позиції публічного службовця із досвідом роботи з комунальним майном близько 30 років, варто підкреслити, що ефективна інформаційна кампанія – це не лише поширення даних, а системна робота, яка впливає на свідомість, емоції та поведінку громадян [1]. Вона має будуватися на принципах відкритості, зрозумілості, доступності й залучення різних аудиторій до діалогу, що особливо актуально під час війни та в період відбудови.

Управління комунальним майном є комплексним процесом, що включає облік, передачу, оренду, використання та контроль за об'єктами, які належать територіальним громадам. З огляду на цей статус, прозорість і відкритість інформації є ключовими чинниками для запобігання зловживань і підвищення ефективності. Проте в реальності часто спостерігається низький рівень поінформованості громадськості, обмежений доступ до повної інформації та недостатній рівень комунікації з боку органів управління [2].

Інформаційні кампанії, які будуються на основі психологічних знань про сприйняття інформації та комунікативних стратегій, допомагають змінити цю ситуацію. Вони сприяють формуванню позитивного іміджу місцевого самоврядування як відкритого, відповідального партнера, що дотримується норм законності і дбає про інтереси громадян. Через різноманітні канали – від соціальних мереж до офіційних сайтів, публічних заходів і пресрелізів – громада отримує можливість не лише спостерігати, а й брати активну участь у процесах управління комунальним майном.

Важливо підкреслити, що інформування має бути двонапрямним. Психологічний аспект комунікації вимагає уваги до емоційної компоненти: страхів, тривоги, невизначеності, які посилюються в умовах війни. Відкрита комунікація, яка враховує ці емоції, здатна сформувати відчуття безпеки і контролю серед мешканців, що своєю чергою стимулює їхню активність і підтримку реформ.

Порівнюючи сферу управління комунальним майном з іншими публічними сферами, такими як охорона здоров'я чи освіта, помітно, що останні традиційно більше орієнтовані на комунікацію з громадою через чіткі програми інформування та зворотного зв'язку. У сфері комунального майна цей процес часто відсутній або має фрагментарний характер, що створює додаткові бар'єри довіри і розуміння [3].

Особливості воєнного та післявоєнного періодів вимагають впровадження нових підходів. Зараз, під час війни, інформаційні кампанії мають наголошувати на оперативності, прозорості в питаннях збереження і відновлення комунального майна, а також на підтримці місцевих громад у кризових ситуаціях. У післявоєнний період необхідно зосередитися на довгострокових стратегічних комунікаціях, спрямованих на відбудову довіри, популяризацію реформ та залучення громадян до контролю і участі у прийнятті рішень.

Для підвищення ефективності інформаційних кампаній у цій сфері слід перш за все забезпечити системність і послідовність. Важливо створити єдину інформаційну платформу, де будуть доступні актуальні дані про комунальне майно, процедури його використання, результати аудиту та звіти про управління. Така платформа повинна передбачати інтерактивні елементи, що сприятимуть зворотному зв'язку від громадян [4].

Другим кроком має стати активне залучення психологів та комунікаторів до розробки меседжів і форматів подачі інформації. Зрозуміла мова, емоційна підтримка і чіткий заклик до дії формують довіру і мотивують до участі у громадських процесах. Особливо це актуально для вразливих категорій населення, які потребують додаткової уваги і підтримки.

Порівнюючи з іншими сферами, де комунікація з громадою традиційно розвинена (наприклад, у медицині), слід переймати кращі практики, зокрема – регулярні інформаційні кампанії, відкриті обговорення, публічні звіти та використання сучасних цифрових технологій. Особливо важливо впроваджувати ці практики у контексті відновлення після війни, коли прозорість і довіра стають фундаментальними факторами соціальної стабільності [5].

Інформаційні кампанії – це потужний інструмент популяризації прозорого управління комунальним майном, особливо актуальний в Україні в умовах війни та майбутнього післявоєнного відновлення. Ефективна комунікація допомагає не лише донести до громади інформацію, а й створити середовище довіри, партнерства та спільної відповідальності за майбутнє місцевих громад. Інтеграція психологічних підходів і використання сучасних комунікаційних технологій здатна перетворити адміністрування комунальним майном із замкнутого бюрократичного процесу на відкритий, зрозумілий і доступний для всіх механізм. Впровадження таких підходів під час війни та у післявоєнний період сприятиме формуванню якісно нової культури публічного управління в Україні, що стане запорукою сталого розвитку і зміцнення громадянського суспільства.

Список використаної літератури

1. Prozorro.Sale – електронна платформа для прозорих аукціонів із продажу та оренди державного і комунального майна. URI : <https://prozorro.salekmr.gov.ua+3transparentcities.in.ua+3ti-ukraine.org+3en.wikipedia.org+1ti-ukraine.org+1>
2. Transparency International Ukraine – «Прозорість Києва 2024: результати дослідження2 – аналіз відкритості даних про комунальне й земельне майно Києва. URI : <https://ti-ukraine.org/research/prozorist-kyyeva-yakuj-rezultat-pokazala-stolytsia-u-2024-rotsi/transparentcities.in.ua+4ti-ukraine.org+4transparentcities.in.ua+4>
3. Transparent Cities – «Комунальне майно та землекористування: що зробити для підвищення прозорості» – рекомендації щодо відкриття даних у сфері комунального майна під час війни. URI : <https://transparentcities.in.ua/articles/prozorist-na-chasi-yak-yii-pidvyshchyty-u-sferi-komunalnoho-maina-ta-zemlekorystuvannia-transparentcities.in.ua+1transparentcities.in.ua+1>
4. Transparency International Ukraine – «State Property Management» – проєкт для моніторингу і популяризації прозорого управління державною та комунальною власністю. URI : <https://ti-ukraine.org/en/project/state-property-management/transparentcities.in.ua+5ti-ukraine.org+5ti-ukraine.org+5>
5. Офіційний портал Київської міської державної адміністрації – «Публічна інформація» – веб-ресурс для оприлюднення звітів, даних та оновлень щодо комунального майна в електронному форматі. URI : https://kyivcity.gov.ua/publiczna_informatsiya_257928.html kyivcity.gov.ua+1kyivcity.gov.ua+1

Віталій ШИМУШОВСЬКИЙ,

лікар-анестезіолог (дитячий) відділення анестезіології та інтенсивної терапії дитячого віку
Державної установи «Інститут нейрохірургії ім. акад. А. П. Ромоданова Національної академії
медичних наук України»

Vitalii SHYMUSHOVSKYI,

Pediatric Anesthesiologist of the Department of Anesthesiology and Intensive Care of Children, State Institution
«Romodanov Neurosurgery Institute of the National Academy of Medical Sciences of Ukraine»

<https://orcid.org/0009-0001-9850-7867>

ЕЛЕКТРОННИЙ РЕЦЕПТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

ELECTRONIC PRESCRIPTION AS A TOOL FOR THE DIGITAL TRANSFORMATION OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE HEALTHCARE SECTOR: EUROPEAN EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR UKRAINE

The healthcare sector, in the context of digital transformation, requires new approaches to public administration based on transparency, efficiency, and results-oriented principles. It has been established that the electronic prescription system is functioning in most EU member states. Such systems have been successfully implemented in Norway, Denmark, Finland, Sweden, Germany, Belgium, the Netherlands, Italy, Iceland, Greece, and other countries. The main challenges are the insufficient interoperability of digital systems, uneven digital readiness of healthcare facilities, and limited digital awareness among the population and healthcare professionals. European implementation of e-prescriptions showcases the feasibility and effectiveness of digital solutions in healthcare management. Ukraine's experience sets the foundation for implementing best practices of the EU member states, while considering national conditions. Integrating e-prescriptions into the management ecosystem requires a systematic approach, which includes regulatory support, technical modernization, enhancement of digital skills among participants, and the establishment of a national eHealth interoperability strategy.

Keywords: healthcare, digital transformation, digital solutions, medical services, management ecosystem.

Сфера охорони здоров'я в умовах цифрової трансформації потребує нових підходів до державного управління, які базуються на прозорості, ефективності та орієнтації на результат. Одним із таких інструментів є електронний рецепт (е-рецепт) як цифровий інструмент виписування та відпуску лікарських засобів, який не лише спрощує взаємодію між медичними працівниками та пацієнтами, але й забезпечує нову якість управління лікарським забезпеченням на рівні державної політики. Європейський Союз, що послідовно впроваджує елементи електронного урядування в галузі охорони здоров'я, пропонує низку успішних моделей, релевантних для впровадження в Україні.

Станом на сьогодні електронна система виписування рецептів функціонує в більшості країн Європейського Союзу [1]. Успішні реалізація таких систем впроваджена, зокрема, у Норвегії, Данії, Фінляндії, Швеції, Німеччині, Бельгії, Нідерландах, Італії, Ісландії, Греції та інших країнах [2].

У Німеччині процес розгортання системи е-рецептів відбувався поетапно. У 2022 році завершився пілотний проєкт, після чого, з 1 липня 2023 року, е-рецепти стали повноцінною складовою державної системи медичного страхування. За даними Міністерства охорони здоров'я Німеччини, на момент запуску близько 80% аптек мали змогу обслуговувати пацієнтів за електронними рецептами, що свідчить про високий рівень цифрової готовності інфраструктури [3].

Австрійська модель реалізується в межах проєкту «ELGA e-Medikation», запровадженого у 2018 році. Сімейні лікарі першими отримали можливість працювати з електронними рецептами, а з 2019 року і лікарі вузької спеціалізації. З 2020 року е-рецепти стали доступними в усіх аптеках, які приєдналися до національної електронної системи [4]. Важливо зазначити, що згідно з законодавством Австрії, право виписувати е-рецепти мають лише лікарі, хоча у виняткових випадках

фармацевтам дозволено відпускати лікарські засоби на основі раніше виписаного е-рецепта без його повторного пред'явлення, однак лише в мінімальному пакуванні [2].

Іспанія є прикладом складного, але результативного впровадження е-рецепта. Попри децентралізовану модель системи охорони здоров'я, що передбачає 19 автономних регіональних служб, з 2013 року в країні почала діяти універсальна національна карта пацієнта. Це стало важливим кроком для забезпечення єдності електронної платформи і спрощення процесу взаємодії між різними територіальними системами охорони здоров'я [1].

В Італії активне впровадження е-рецептів відбулося під час пандемії COVID-19, що обумовило потребу цифрових рішень для мінімізації фізичних контактів у медичній сфері. Сьогодні уряд Італії послідовно розширює перелік лікарських засобів, які можуть призначатися в електронному форматі, включаючи ті, що не підлягають реімбурсації [3].

У Франції запровадження е-рецептів також було інтегроване в страхову модель охорони здоров'я. Із 2022 року система функціонує переважно у випадках, пов'язаних зі страхуванням, і передбачає як повне, так і часткове відшкодування вартості ліків. Водночас система передбачає обмеження: лікарі-спеціалісти можуть призначати електронні рецепти лише на ті препарати, що відповідають сфері їхньої спеціалізації [3].

Швеція демонструє високу інтегрованість цифрових рішень. Е-рецепти є складовою системи електронних медичних карт, які доступні лише лікарям та фармацевтам. Пацієнти, відповідно до норм інформаційної безпеки, не мають прямого доступу до даних про призначення [2].

З 2023 року в Україні впроваджено систему електронних рецептів, яка функціонує паралельно з паперовими бланками. Це є важливим етапом у напрямі діджиталізації сфери охорони здоров'я. Проте процес супроводжується низкою викликів: технічної сумісності інформаційних систем, необхідності нормативного врегулювання транскордонної взаємодії у межах євроінтеграційного курсу тощо.

Серед основних викликів варто виокремити недостатній рівень інтероперабельності цифрових систем, нерівномірну цифрову готовність закладів охорони здоров'я, обмежену цифрову обізнаність частини населення та медичних працівників. Водночас український досвід створює передумови для впровадження кращих практик країн ЄС з урахуванням національних умов.

Таким чином, європейський досвід впровадження е-рецептів засвідчує доцільність та ефективність цифрових рішень в управлінні медичними послугами. Для України цей досвід є цінним орієнтиром у процесі побудови сучасної, прозорої та підзвітної системи державного управління у сфері охорони здоров'я. Подальша інтеграція електронного рецепта в управлінську екосистему вимагає системного підходу, що включає нормативно-правове забезпечення, технічну модернізацію, підвищення цифрової компетентності учасників системи, а також розвиток національної стратегії інтероперабельності в eHealth.

Список використаної літератури

1. Електронний рецепт: досвід та уроки європейських країн. *Газета «Аптека»*. 2023. <https://www.apteka.ua/article/665465>.
2. Е-рецепти: як це працює у різних країнах світу? *Mister-Blister*. 2023. <https://mister-blister.com/uk/e-retsepty-yak-tse-pratsyuye-u-riznykh-krayinakh-svitu>.
3. Майбутнє рецептів: як європейські країни переходять на електронні рецепти? *Газета «Аптека»*. 2023. URL: <https://www.apteka.ua/article/677200>
4. Як українці користуються е-рецептом за кордоном. *Міністерство охорони здоров'я України*. 2023. <https://moz.gov.ua/uk/jak-ukrainci-koristujutsja-e-receptom-za-kordonom>.

Igor ШПЕКТОРЕНКО,

доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Ihor SHPEKTORENKO,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Local Self-Government The National Technical University of Ukraine «Dnipro University of Technology»
<https://orcid.org/0000-0002-2364-9641>

Андрій ЄФІМЕНКО,

аспірант спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування, кафедра державного управління і місцевого самоврядування Національного технічного університету «Дніпровська політехніка»

Andriy EFIMENKO,

PhD student, specialty 281 Public Management and Administration, Department of Public Administration and Local Self-Government, The National Technical University «Dnipro University of Technology»
<https://orcid.org/0000-0002-5471-7715>

ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ КОМУНІКАТИВНИХ АСПЕКТІВ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНИХ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ УКРАЇНИ

AN EMPIRICAL STUDY OF THE COMMUNICATIVE ASPECTS OF THE ACTIVITIES OF MODERN PUBLIC SERVANTS IN UKRAINE

The article presents the results of an empirical study of the level and types of loyalty of civil servants and local government officials in Ukraine. Based on the analysis of 113 questions in the questionnaire, a comprehensive loyalty profile is formed, including affective, normative, retention and brand loyalty. The key factors that influence employees' commitment to public authorities, as well as the contradictions between formal and emotional loyalty, are identified. The results of the study make it possible to formulate recommendations for improving the effectiveness of personnel policy and strengthening institutional stability in the context of public administration transformation.

Keywords: public service; public servants; managerial activity; communication; loyalty.

Даний аналіз комунікативних аспектів діяльності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (ДС та ПОМС) здійснений на основі відповідей 300 респондентів на 113 питань анкети. Анкету було складено в НТУ «Дніпровська політехніка» з урахуванням емпіричних досліджень Т. Dutta, S. Dhir (2021) [4, с. 9], а також компонентів опитувальників Chen Shoukun, Kaili Xu, Xiwen Yao (2022) [5]. Аналіз, викладений в даній публікації, включає: ідентифікацію ключових комунікативних практик; оцінку рівня внутрішньої та зовнішньої комунікації; виявлення суперечностей і проблемних точок розвитку.

1. Роль комунікації в лояльності та ефективності. Комунікація в установах державної влади та місцевого самоврядування виконує кілька ключових функцій: інформаційну (передача нормативних, організаційних, політичних рішень); мотивуючу (формування внутрішньої вмотивованості, визнання заслуг); інтегративну (забезпечення спільності цілей, співпраці, довіри); іміджеву (формування репутації органу всередині та ззовні) [1-3].

Аналіз показує, що комунікація в публічному управлінні України часто є формалізованою, односторонньою та недостатньо адаптованою до реальних потреб публічних службовців:

1. Низький рівень внутрішньої комунікації та зворотного зв'язку. Дослідженням виявлено: лише 39% опитаних погоджуються, що керівництво оперативно реагує на проблеми працівників; 43% вважають, що керівництво знає їхні потреби; 56% вважають, що інформація зверху до низу передається неефективно. Отже, публічні службовці відчують інформаційний розрив між рівнями управління. Відсутність регулярного двостороннього діалогу призводить до емоційної відчуженості та зниження довіри. Формальні збори, циркуляри й листівки не замінюють живої, довірчої комунікації.

2. Слабка взаємодія між підрозділами (горизонтальна комунікація). Виявлено, що 61% вважають, що співпраця між відділами ускладнена через бюрократію; 48% вважають, що обмін інформацією між підрозділами неефективний. Отже, поширена ситуація «інформаційних острівців», коли

підрозділи в органах публічного управління України працюють ізольовано; це поглиблює відчуття роз'єднаності, знижує ефективність прийняття рішень і призводить до дублювання функцій. Відсутність міжфункціональних каналів комунікації також гальмує інновації та ініціативи.

3. Висока потреба в визнанні та підтримці (емоційна складова комунікації). Виявлено, що 82% респондентів погоджуються, що важливо отримувати позитивний зворотний зв'язок від керівництва, а 74% відзначають, що визнання заслуг мотивує їх працювати краще. Отже, публічні службовці хочуть не лише інформації, а й емоційного зв'язку з керівництвом. Відсутність системи визнання (усного або символічного) послаблює афективну лояльність. Позитивний досвід спілкування з керівництвом суттєво впливає на загальне задоволення роботою.

4. Низький рівень довіри до офіційної комунікації. Опитуванням виявлено: 58% вважають, що офіційні повідомлення часто не відображають реальної ситуації, а 47% не довіряють інформації, яку поширюють керівники. Це означає, що комунікація сприймається як інструмент контролю, а не як діалог. Це підриває внутрішній імідж органу влади та посилює когнітивний дисонанс у працюючих в ньому службовців («ми чуємо одне, а бачимо інше»). Втрата довіри в комунікації може дорівнювати втраті довіри в інститут державної влади або в інститут місцевого самоврядування

5. Комунікація як інструмент формування бренду органу (зовнішня репутація). Виявлено, що 86% визнають хорошу репутацію органу ззовні, але лише 34% готові рекомендувати його як місце роботи. Отже, ми маємо розрив між зовнішнім іміджем (який формується медіа, політиками, статистикою) та внутрішнім досвідом працівників. Комунікація з громадськістю не підкріплена живими історіями зсередини. Працівники не стають «амбасадорами» органу, боне вірять у його внутрішню якість.

Таким чином, публічні службовці вважають важливим зворотний зв'язок, але рідко його отримують; вони готові до співпраці, але бояться ініціювати зміни через бюрократію; вони визнають репутацію органу, але не хочуть асоціювати з нею себе; вони прагнуть визнання, але не отримують систематичного підкріплення. Ці суперечності свідчать, що комунікація в органах публічного управління часто є декларативною, а не функціональною. Вона не вирішує реальних потреб людини в інформації, довірі та емоційному зв'язку.

Сегментація респондентів за рівнем комунікативної задоволеності має такий вигляд: сегмент «Інформовані та включені в комунікацію» (активно взаємодіють, отримують зворотний зв'язок) ~20%; «Пасивні споживачі інформації» (читають циркуляри, але не беруть участі) ~40%; «Ізольовані» (не отримують інформації, не довіряють каналам) ~30%; «Критично налаштовані» (вважають комунікацію фальшивою чи корисливою) ~10% опитаних.

Комунікація в державній службі та місцевому самоврядуванні має розумітись не лише функція управління, а функцією як стратегічним інструментом формування лояльності, довіри та ефективності. Сьогодні вона характеризується: слабкою взаємодією, низьким рівнем довіри, відсутністю емоційного зв'язку, розривом між зовнішнім іміджем і внутрішнім досвідом. Щоб змінити це, потрібно перейти до комунікації як до культури (норми), традиції, а не як до формального обов'язку та функції публічного управління.

Список використаної літератури

1. Єфіменко А. А. Загальні характеристики лояльності персоналу та проблема її об'єктності. Аспекти публічного управління. 2024. Т. 12 № 2. С. 85-91. DOI: <https://doi.org/10.15421/152428>
2. Єфіменко А. А. Виховання лояльної поведінки та рівні сформованості лояльності персоналу органів публічного управління: емпіричні дослідження, теоретичні основи, специфіка формування на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування України. Публічне управління та адміністрування в Україні. 2024. Вип. 42. С. 93-99. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2024.42.17>
3. Шпекторенко І. В. Лояльність як якість персоналу: до проблеми формування та оцінювання. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2013. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2013_1_21 (дата звернення: 25.05.2025).
4. Dutta T., Dhir S. Employee Loyalty: Measurement and Validation. *Global Business Review*. 2021. Vol. 26. Is. 2. pp. 1-18. DOI: 10.1177/0972150921990809
5. Shoukun Chen, Kaili Xu & Xiwen Yao. Empirical study of employee loyalty and satisfaction in the mining industry using structural equation modeling. *Scientific Reports*. 2022. 12:1158. pp. 1-15. <https://doi.org/10.1038/s41598-022-05182-2>

Юлія ЩУР,

магістрантка 1-го курсу кафедри публічного управління та адміністрування Державного торговельно-економічного університету

Yuliia SHCHUR,

1st year master's student of the Department of Public Management and Administration of 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

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ІНСТРУМЕНТАМИ ПРОТИДІЇ ІНФОРМАЦІЙНІЙ АГРЕСІЇ В МЕДІАПРОСТОРІ

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN MANAGING INSTRUMENTS FOR COUNTERING INFORMATION AGGRESSION IN THE MEDIA SPACE

We have examined international experience in countering information aggression, covering a variety of strategies and mechanisms. In particular, we have considered Michael Caulfield's SIFT method for verifying information and the Digital Inquiry Group's approach with three key questions. We have analyzed global practices in developing media literacy, in particular in Germany, Switzerland, and English-speaking countries. We have emphasized that effective countering disinformation requires cooperation between governments, technology companies, and independent organizations. This experience is valuable for developing a national information security strategy for Ukraine.

Keywords: information security, media literacy, critical thinking, disinformation, international experience.

Міжнародний досвід управління інструментами протидії інформаційній агресії в медіапросторі охоплює широкий спектр стратегій, механізмів і технологічних рішень, спрямованих на забезпечення інформаційної безпеки. У різних країнах розроблено й впроваджено різні ефективні методи боротьби з дезінформацією, маніпуляціями та пропагандою, що включають як законодавчі ініціативи, так і технологічні підходи. Дослідження цих підходів дозволяє не лише визначити ефективність окремих інструментів, а й проаналізувати їхню адаптацію до різних інформаційних середовищ, враховуючи соціокультурні, політичні та технологічні чинники.

До прикладу, вчений з Університету Вашингтона та дослідник дезінформації – Майкл Колфілд розробив метод SIFT [1]. SIFT – це чотирьохетапний процес сортування фактів від вигадки в Інтернеті (див.рис.1) [1].



Рис. 1. Характеристика методу SIFT

Джерело: створено авторкою за даними [1]

Пояснюючи метод SIFT, існує 4 основних етапи дослідження інформації:

Зупинка – доцільно зупинитись та перевірити себе і свої емоції.

Дослідження джерела – перш ніж почати прочитання гучного заголовку, дізнайтеся, про що ви читаєте (хто написав, чи підтверджено тощо).

Знайдіть краще підтвердження – шукайте перевірені звіти або проведіть самостійний аналіз інформації.

Відстеження та знаходження першоджерела (твердження, цитати та медіа до оригінального контексту) – визначте чи була інформація вирвана з контексту. Потрібно також спробувати реконтекстуалізувати інформацію, щоб краще зрозуміти обґрунтованість і наміри.

Метод SIFT є ефективним інструментом перевірки інформації в Інтернеті, оскільки дозволяє швидко відокремлювати правдиві дані від маніпулятивного контенту. Використовуючи чотири ключові етапи – цей підхід сприяє розвитку критичного мислення та медіаграмотності.

До прикладу також Digital Inquiry Group, яка розробила набір із трьох запитань, які можна поставити, щоб допомогти собі прорізати туман дезінформації [1]. А проаналізувавши та задавши собі всі ці питання, можна зорієнтуватися наскільки достовірна інформація (див. рис.2).

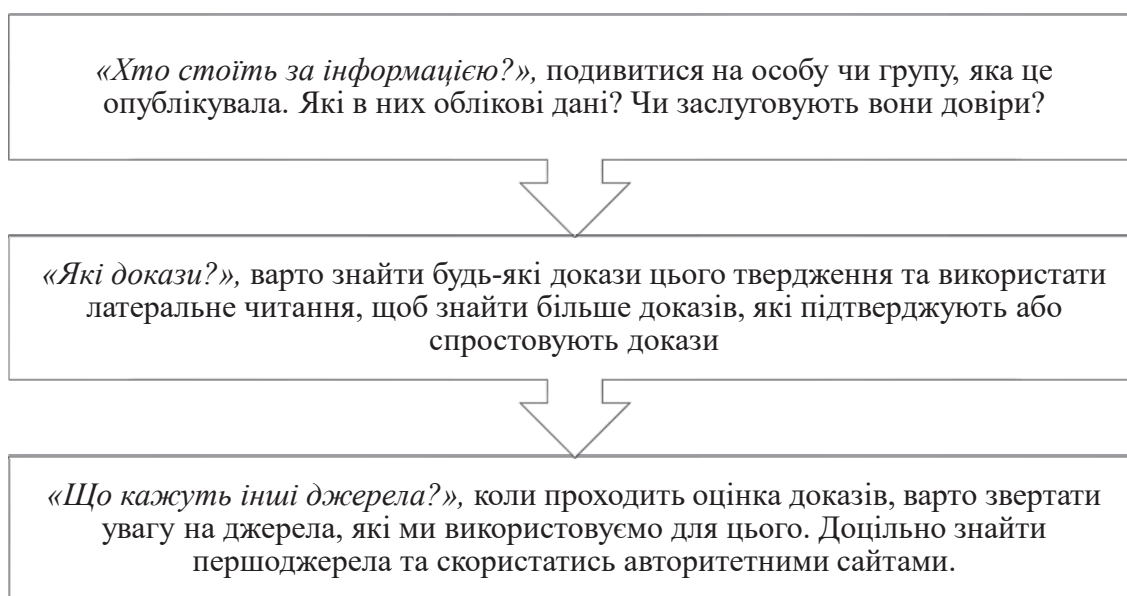


Рис. 2. Аналіз підходу Digital Inquiry Group «3 ключові запитання»

Джерело: створено авторкою за даними [1]

Також пропонуємо розглянути світові практики щодо протидії інформаційній агресії в медіапросторі. Досвід різних країн може стати цінним орієнтиром для розробки ефективних стратегій інформаційної безпеки в Україні.

Не менш важливою є освітня складова. У світі активно сприяють розвитку медіаграмотності та критичного мислення з раннього віку. Діти навчаються через телевізійні програми й комп'ютерні курси ще в дошкільному періоді, а в школах застосовують навчальні ігри та інтерактивне середовище. У Німеччині медіаграмотність формують через спеціальні телепрограми, які навчають етичним нормам [2]. У Швейцарії акцент робиться на сучасні технології, тоді як в азіатських країнах інтерес до теми зумовлений стрімким технічним розвитком [2]. В англomовних державах – Австралії, Канаді, Великобританії – освіта з медіаграмотності вже стала ефективною та загальноприйнятою [3].

Таким чином, різні країни розробляють власні стратегії боротьби з дезінформацією, використовуючи фактчекінгові ініціативи, спеціальні алгоритми для виявлення маніпулятивного контенту, рекомендаційні заходи та програми підвищення медіаграмотності громадян. Важливим аспектом є співпраця між урядами, технологічними компаніями та незалежними організаціями, що сприяє ефективнішій протидії загрозам в інформаційному просторі. Досвід різних країн може стати основою для розробки ефективної національної стратегії інформаційної безпеки, що враховуватиме сучасні загрози та специфіку українського медіапростору.

Список використаної літератури

1. Research guides: «fake news,» misinformation & disinformation: tips to combat mis-and disinformation. *Research guides at temple university*. 2021. URL: <https://guides.temple.edu/fakenews/recognize>.
2. Ciric M. Development of media literacy – an important aspect of modern education. *Social and behavioral sciences*. 2019. P. 439–441. URL: https://www.researchgate.net/publication/275544521_Development_of_Media_Literacy_-_An_Important_Aspect_of_Modern_Education.
3. Vinney C. This is why you need media literacy in the modern age. *Verywell Mind*. 2024. URL: <https://www.verywellmind.com/what-is-media-literacy-5214468>.

Наукове видання

КОМУНІКАЦІЇ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

**Матеріали щорічного Всеукраїнського круглого столу
до Дня державної служби України
(Київ – Чернівці, 1 липня 2025 р.)**

Підп. до друку 25.09.2025.

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.