

**Міністерство освіти і науки України  
Національний університет «Львівська політехніка»  
Навчально-науковий інститут адміністрування,  
державного управління та професійного розвитку**



Кафедра державної політики та врядування  
Кафедра публічного управління та публічної служби  
Кафедра регіонального та місцевого розвитку



**РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В КОНТЕКСТІ  
ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ**

Матеріали науково-практичної конференції  
28 квітня 2023 року



Розповсюдження та тиражування без офіційного дозволу ІАДУ НУ  
«Львівська політехніка» заборонено

Метою міжнародної науково-практичної конференції «Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України» є обмін досвідом та обговорення актуальних теоретичних і прикладних проблем демократичного врядування та публічного адміністрування в умовах сучасних геополітичних викликів на Європейському континенті. До участі запрошені теоретики та практики публічного управління, науково-педагогічні працівники споріднених спеціальностей, аспіранти і докторанти, громадські активісти та всі зацікавлені особи.

Матеріали та пристатейна література публікуються в авторській редакції. За достовірність фактичної інформації у публікаціях відповідальність несуть автори.

**Розвиток публічного управління в контексті європейської інтеграції України** [Текст]: матер. наук.-практ. конф. (28 квітня 2023 р., м. Львів) – Львів: НУ «Львівська політехніка», 2023. – 222 с.

© Навчально-науковий інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка», 2023

## Зміст

СЕКЦІЯ 1. ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ УМОВАХ.....	9
<i>Євген Борщук</i>	
Особливості формування системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку України до 2030 року.....	9
<i>Ористлава Сидорчук, Сергій Хомюк</i>	
Забезпечення економічної безпеки на основі реалізації антикорупційних заходів публічної політики.....	12
<i>Ірина Колосовська</i>	
Соціальні вектори публічної політики у контексті викликів війни в Україні.....	16
<i>Надія Підбережчик</i>	
Пріоритети публічної мовної політики України в умовах війни.....	19
<i>Вячеслав Ціватий</i>	
Публічна політика і публічне управління в контексті європейської інтеграції України: інноваційні підходи до формування професійних компетентностей із публічного мовлення та міжкультурної комунікації (дидактичний та інституціональний аспекти).....	21
<i>Роман Мацук</i>	
Напрями розвитку енергетичної інфраструктури у контексті викликів воєнного стану.....	25
<i>Галина Дзяна, Олег Дідич</i>	
Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сектору безпеки й оборони України у воєнний та пост воєнний періоди.....	27
<i>Віта Гарбариніна</i>	
Реформування системи державно-приватного партнерства з метою реалізації інфраструктурних проєктів в Україні.....	31
<i>Олександра Нема</i>	
Управління проєктами в аспекті сталого розвитку.....	33
<i>Ростислав Хвалібота</i>	
Міжнародне співробітництво та партнерство як пріоритетний напрям публічної політики органів юстиції України в умовах глобалізації та інтеграції в європейський та світовий правовий простір.....	35
<i>Оксана Литвинчук</i>	
Правове забезпечення реалізації політики гендерної рівності.....	37

<i>Олена Беляєва</i>	
Регулювання сфери воєнно-промислового комплексу в історичній ретроспективі.....	39
<i>Наталія Сембай</i>	
Принципи управління харчовою промисловістю в контексті євроінтеграції України.....	42
<i>Лариса Шегіда</i>	
Перспективи українських медіа на шляху до європейської інтеграції ..	43
СЕКЦІЯ 2. ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТ ВОЄННИЙ ПЕРІОДИ.....	47
<i>Петро Петровський</i>	
Розвиток сфери публічності України: виклики війни та перспективи їх вирішення.....	47
<i>Наталія Іваницька, Софія Іваницька</i>	
Проблеми забезпечення демократичних методів самоврядування в Україні в час війни .....	50
<i>Григорій Хамчук</i>	
Перерозподіл інтелектуальних домінант як виклик і загроза демократичному врядуванню та публічному адмініструванню .....	52
<i>Богдана Медуна</i>	
Публічність як принцип діяльності органів публічного управління в умовах використання цифрових технологій .....	55
<i>Олександр Сушинський</i>	
Відповідальність як принцип організації влади: проблематика воєнного стану.....	58
<i>Анастасія Фабрисова, Наталія Михальчишин</i>	
Інститут відповідальності в публічній сфері .....	65
<i>Віталій Денега</i>	
Удосконалення інституційного розподілу компетенцій органів публічної влади. ....	68
<i>Наталія Іванкова</i>	
Концепція «потрійної спіралі»: інноваційна взаємодія університету, бізнесу та влади .....	71
<i>Diana Zayats</i>	
Development of the Institute of Starosta in Modern Ukraine .....	74

<i>Юрій Лукашевський</i>	
Законодавчі ініціативи відродження місцевого самоврядування та інструментів демократії участі у Львові: історичний аспект .....	78
<i>Дмитро Дзвінчук, Марк Лютий, Віктор Петренко</i>	
Штучний інтелект у публічному управлінні та адмініструванні України: ризики, загрози і виклики.....	81
<i>Орест Красівський</i>	
Реформування публічного управління в умовах цифровізації України на шляху до євроатлантичної інтеграції.....	84
<i>Дмитро Пучков</i>	
Теоретичні засади реформування публічного управління в Україні в умовах діджиталізації .....	87
<i>Сергій Гладкий</i>	
Сучасні аспекти оптимізації публічного управління цифровими ресурсами в Україні .....	90
<i>Микола Микулець</i>	
Удосконалення принципів електронного документообігу .....	92
<i>Олеся Левченко, Олена Новосьолова</i>	
Особливості формування доходів державного бюджету України в умовах воєнного часу.....	94
<i>Устим Хаварівський</i>	
Законопроектна робота парламенту з питань регулювання діяльності релігійних організацій в умовах збройної агресії РФ проти України .....	97
<i>Тарас Кіцак</i>	
Права публічних службовців: компаративний аналіз законодавчих основ .....	100
<i>Іоліта Адамська</i>	
Проблемні аспекти у сфері захисту прав публічних службовців .....	104
<i>Олександр Наконечний</i>	
Професіоналізація посадових осіб місцевого самоврядування як інструмент забезпечення їх службової діяльності.....	107
<i>Олена Лаба</i>	
Систематизація механізмів менеджменту людських ресурсів публічного управління.....	110
<i>Галина Хаварівська</i>	
Щодо питання мобінгу державних службовців .....	113
<i>Гретта Гукова-Кушнір</i>	

Державне регулювання процесу адаптації вищої медичної освіти до сучасних геополітичних викликів .....	115
<i>Марія Головач</i>	
Публічно-управлінські механізми реформування системи медсестринської освіти: методологічні аспекти .....	117
<i>Марія Малачинська</i>	
Особливості управління перинатальною допомогою під час пандемії Covid-19 в Україні .....	119
<i>Оксана Пархоменко-Куцевіл</i>	
Основні інституційні механізми забезпечення виконання рішень Європейського суду з прав людини в Україні .....	122
СЕКЦІЯ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ У СХІДНІЙ ЄВРОПІ. ....	126
<i>Anastasiia Krasnonos, Tetiana Bondar</i>	
Prospects of European Integration for Ukraine .....	126
<i>Anhelina Savchuk</i>	
The Development and Prospects of the European Integration Processes in Ukraine .....	128
<i>Ольга Олефіренко</i>	
Копенгагенські критерії як визначальні норми розширення Європейського Союзу .....	132
<i>Богдан Шевчук</i>	
Трансформація стратегії безпеки Європейського Союзу .....	135
<i>Віктор Дричик</i>	
Роль воєнної безпеки України в системі міжнародної безпеки .....	138
<i>Валентин Малиновський</i>	
Вступ Фінляндії до НАТО: кейс для України.....	142
<i>Наталія Стрельчук</i>	
Реформування сфери безпеки та оборони Північної Македонії в контексті євроатлантичної інтеграції.....	147
<i>Тарас Загола</i>	
Наукові підходи до визначення сучасних глобальних небезпек та викликів.....	150
<i>Леонід Гунько</i>	
Боротьба з незаконними збройними формуваннями: зарубіжний досвід .....	153

<i>Олександр Куртинець</i>	
Сучасні проблеми професіоналізації кадрів Збройних Сил України в умовах воєнного часу.....	156
<i>Ірина Кіянка, Андрій Шараськін</i>	
Сучасні виклики розвитку українського суспільства в контексті інформаційних війн: можливості і загрози.....	159
<i>Василь Пасічник</i>	
Неоімперська стратегія Росії та загрози для України і світу .....	162
<i>Михайло Наумко</i>	
Порівняльний аналіз національного спротиву України та країн партнерів .....	165
<i>Ігор Штирко</i>	
Цифровізація публічного управління як проблема забезпечення національної безпеки України .....	168
<i>Наталія Мартиненко</i>	
Співробітництво в сфері судово-експертної діяльності в умовах євроінтеграції України.....	171
<i>Галина Миронович</i>	
Зв'язки з громадськістю як основний елемент стратегічних комунікацій в арміях країн НАТО.....	174
<b>СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ.....</b>	<b>177</b>
<i>Ігор Дробот</i>	
Проблеми гарантування місцевого самоврядування в умовах децентралізації державного управління .....	177
<i>Євген Матвійшин</i>	
Сільськогосподарська кооперація як чинник активізації місцевого розвитку.....	180
<i>Катерина Бліщук, Іванна Козак</i>	
Співпраця територіальних громад як універсальний інструмент спільного вирішення проблем місцевого значення .....	184
<i>Oleksandra Khudoba</i>	
Public Administration in the Conditions of War in Ukraine: Problems, Needs and Perspectives (Lviv Oblast as an Example).....	187
<i>Birke Sander, Juliane Wegner</i>	
From Pencil to Mindset: Model of Digital Competence for a Sustainable Administration of the State of Mecklenburg-West Pomerania.....	190

<i>Khrystyna Kokhalyk</i>	
The Development of E-Democracy in Ukrainian Cities: the Example of Lviv .....	195
<i>Анатолій Ключкович</i>	
Словацький досвід реформування публічного управління на регіональному рівні.....	197
<i>Наталія Меуш</i>	
Фінансове забезпечення регіонів: виклики для бюджету в умовах воєнного стану .....	200
<i>Віталій Круглов</i>	
Проблематика реалізації державної політики розвитку гірських територій Карпатського регіону України .....	203
<i>Роман Корчовий</i>	
Забезпечення органами місцевого самоврядування спеціального-адміністративно-правового режиму курортів .....	206
<i>Оксана Павлів</i>	
Вплив воєнного стану на реформування земельних відносин у контексті місцевого самоврядування .....	208
<i>Іван Шульський</i>	
Соціально-економічні аспекти відновлення та розвитку територіальних громад в умовах трансформації публічного управління.....	211
<i>Світлана Петькун</i>	
Необхідність формування цифрової екосистеми регіону України.....	213
<i>Валентина Мамонова, Олександр Довбня</i>	
Аналіз активності сектору житлового будівництва як передумова повоєнного відновлення житла.....	216
<i>Іван Сиводєд</i>	
Екоцид, який вчиняється військами Росії на окупованих територіях України.....	219
<i>Катерина Пастух</i>	
Розробка програм комплексного відновлення територій територіальних громад.....	220



## **СЕКЦІЯ 1. ПРІОРИТЕТИ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ В СУЧАСНИХ ГЕОПОЛІТИЧНИХ УМОВАХ.**

**Євген Борщук**

доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри регіонального та  
місцевого розвитку НУ «Львівська  
політехніка»

### **Особливості формування системи публічного управління в контексті досягнення цілей сталого розвитку України до 2030 року**

На початку ХХІ ст. в процесах цивілізаційного розвитку сформувалась принципово нова ситуація, коли непомірні бажання бізнесу досягнути максимальних прибутків спричинили гіпертрофований розвиток людства: з одного боку, науково-технічний прогрес сприяє все більш повному задоволенню потреб людей, з іншого - забруднюється біосфера, як єдино-можливе середовище існування людини. В загальному виокремлюють три групи глобальних і регіональних проблем, які необхідно вирішувати людству впродовж ХХІ ст.: соціальні, економічні і екологічні.

У «Звіті про глобальні ризики 2023 року» Всесвітнього економічного форуму визначено головні ризики, з якими може зіткнутися людство впродовж наступного десятиліття. Водночас, експерти зазначають, що війна в Україні призвела до нових соціальних, продовольчих та енергетичних криз. Найбільші ризики у перспективі найближчих 2-х років: збільшення вартості життя; стихійні лиха та екстремальні погодні явища; геоекономічне протистояння; неспроможність зменшити негативні наслідки зміни клімату; розмивання соціальної єдності та поляризація суспільства; масштабні екологічні катастрофи; широко поширена кіберзлочинність; кризи природних ресурсів; масштабна вимушена міграція. У *довгостроковій перспективі*, тобто впродовж десяти років, найбільшим глобальним ризиком експерти визнали провал спроб пом'якшити наслідки зміни клімату. Крім того, експерти Всесвітнього економічного форуму назвали «старі» ризики, що повернулися: інфляція, торгові війни, відтік капіталу з ринків, що розвиваються, соціальні збурення, геополітична конфронтація і загроза ядерної війни.

Дослідники проблем переходу функціонування соціально-економічних систем на принципи сталого розвитку досить переконливо обґрунтовують необхідність розробки нових моделей управління з формування та реалізації політики сталого розвитку. На їхню думку, стратегія сталого розвитку повинна бути спрямована на: сприяння пошуку консенсусу і зв'язку між регіонами й секторами, включаючи визначення цілей, часових рамок та просторових меж

сталого розвитку; моніторинг і аналіз адекватних даних та інформації, формування баз даних щодо потреб і можливостей сталого розвитку регіонів, посилення діалогу між центральними органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування. В цьому контексті важливим завданням постає розвиток законодавчої, фінансової та адміністративної систем, які регулюють складні ієрархічні види координації державних інститутів і органів регіонального і місцевого самоврядування для забезпечення сталого розвитку, як на національному, так і на регіональному рівнях. Особливістю функціонування системи державного управління є також виконання «арбітражних» функцій при вирішенні протиріч між різними сферами державної політики та регіонами, включаючи визначення політичної відповідальності за кінцеве рішення; пошук балансу інтересів і компетенції між сферами державної політики, регіонами й територіальними рівнями влади для надійного функціонування управлінської системи в цілому. Важливим елементом політики сталого розвитку є оцінювання та моніторинг ефективності результатів державної та регіональної політики сталого розвитку з метою уникнення інформаційних розривів, покращання якості рішень, що приймаються суб'єктами управління процесами сталого розвитку [4].

В основі політики сталого розвитку України повинно стати формування й реалізація державних програм і стратегій соціально-економічного розвитку регіонів та просторового планування на основі забезпечення координації процесів сталого розвитку центральними органами виконавчої влади з метою підвищення конкурентоспроможності національної соціально-економічної системи в цілому і окремих її регіонів. Важливим інструментом забезпечення сталого розвитку повинен стати моніторинг і контроль ефективності поетапного переходу на принципи сталого розвитку [4].

Зміщення акценту з розподілу відповідальності щодо видів послуг на розподіл завдань може бути зрозумілим через концепцію субсидіарності, коли влада певного територіального рівня повинна здійснювати тільки ту діяльність, яка не може бути здійснена ефективно на більш низькому територіальному рівні. Критерій субсидіарності у цьому випадку визначатиме розподіл завдань між різними територіальними рівнями влади з надання конкретних публічних послуг. Подібний підхід у розподілі відповідальності різних рівнів влади за виконання завдань з надання публічних послуг отримав назву «багаторівневе управління» і визначається як система, через яку відповідальність за організацію й упровадження розподіляється між відповідними рівнями влади і спеціально створеними для цієї мети місцевими інституціями (приватні асоціації, спільні місцеві владні установи, публічно-приватне партнерство тощо). За центральним рівнем влади визначаються завдання формувати основні цілі та встановлювати стандарти і «правила гри». Для нижчих рівнів влади визначається свобода у шляхах досягнення кінцевої мети, з огляду на особливості конкретної території. Основні положення нових рамок планування в країні полягають у: спрощенні керівництва національним плануванням, децентралізації прийняття рішень, розробці місцевих планів через консультації з місцевими органами влади та громадами, визначенні відповідних стимулів;

презумпції корисності сталого розвитку, що має бути погодженим із місцевими планами; збереженні усіх наявних захисних статусів (зеленого– поясу та інших) [2, с. 179-180].

Необхідно зазначити, що особливості процесів сталого розвитку породжують проблеми, які виходять за рамки секторіальних та адміністративних кордонів з одночасним підвищенням ролі місцевої влади. Відповідно до цієї політичної концепції і практики, нижчий рівень влади повинен відповідати за планування, збирання інформації про проблеми населення, формування проектів і оцінку їх для фінансування, впровадження проектів та організацію процесу навчання. Вищий рівень повинен відповідати за визначення загальних пріоритетів і цілей, а також за відбір проектів та розподіл ресурсів між територіями і здійснення зв'язків між ними, підтримку інституційного забезпечення, моніторинг результатів [6].

У 2000 році Декларацією Тисячоліття ООН було визначено цілі розвитку до 2015 року (Цілі Розвитку Тисячоліття), які майже 15 років слугували єдиним стратегічним документом, що надавав можливість суспільству контролювати дії влади, використовуючи моніторинг процесів переходу національних соціально-економічних систем на принципи сталого розвитку. У вересні 2015 року, в рамках 70-ї сесії Генеральної Асамблеї ООН, у Нью-Йорку відбувся Саміт ООН зі сталого розвитку та прийняття Порядку денного розвитку після 2015 року, на якому було затверджено нові орієнтири розвитку. Підсумковим документом Саміту «Перетворення нашого світу: порядок денний у сфері сталого розвитку до 2030 року» було затверджено 17 Цілей сталого розвитку та 169 завдань. Підтримуючи проголошені резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 року № 70/1 глобальні Цілі сталого розвитку до 2030 року та результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України, в Указі Президента України (№722/2019 від 30 вересня 2019 р.) зазначається, що головними завданнями сталого розвитку є забезпечення національних інтересів України щодо сталого розвитку економіки, громадянського суспільства і держави для досягнення зростання рівня та якості життя населення, додержання конституційних прав і свобод людини і громадянина.

В умовах повномасштабної війни всі Цілі сталого розвитку повинні формуватись в контексті формування, перш за все, ефективної системи національної безпеки. Є всі підстави вважати, що навіть нищівна поразка у війні не змінить ставлення російського суспільства до України. Не дивлячись на те, що ще у XVIII ст. Пилип Орлик стверджував, що « Хоч би які великі були московські насильства, вони не дають москалям жодного законного права на Україну» [1, с. 152]. Водночас, москалі і в XXI ст. не розуміють, що «Україна не Росія». Як зазначає Ліпкан В. А.: «Національна безпека є не лише станом захищеності особи, суспільства та держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, а це пронизане суб'єктивними переживаннями прагнення до задоволення потреб окремої особи в безпеці, що є невід'ємним від людського ества, управління загрозами та небезпеками» [3, с. 71].

Передумовами досягнення всіх без винятку цілей розвитку є якісне управління, викорінення корупції, суспільна підтримка. Відповідно належне управління, чесна та прозора влада, участь населення у прийнятті рішень та контролюванні їх виконання мають враховуватись при формулюванні стратегічних цілей національного і регіонального розвитку.

### **Список використаних джерел**

1. Афоризми відомих українців. Харків. Фоліо, 2009. 254 с.
2. Гречко Т. К., Лісовський С. А., Романюк С. А., Руденко Л. Г. Публічне управління в забезпеченні сталого (збалансованого) розвитку: [навч. посіб.]. Херсон : Грінь Д.С., 2015. 264 с.
3. Ліпкан В.А. Теорія національної безпеки: Підручник. Київ, КНТ, 2009 631 с.
4. Linking Regions and Central Governments: Contracts for Regional Development. Paris, OECD Publishing, 2007. 196 p.
5. Regional Development Policies in OECD Countries. – Paris, OECD Publishing, 2010. – 384 p.
6. Sabel C.F. and Zeitlin J. «Learning from Difference: the New Architecture of Experimentalist Government in the EU» // Blackwell Publishing: European Law Journal. - 2008 - V. 14 - No. 3. P. 271-327.

### **Ористлава Сидорчук**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри публічного управління та публічної служби, Навчально-науковий інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»;

### **Сергій Хомюк**

магістр державного управління

## **Забезпечення економічної безпеки на основі реалізації антикорупційних заходів публічної політики**

Запобігання та протидія корупції є важливим завданням державної політики в сучасних умовах. Виклики, які постійно постають перед українським суспільством, спричиняють все нові та нові загрози економічній безпеці країни. Відповідно до цього, на даному етапі перед державною політикою стоять принципово нові завдання, які повинні враховувати сучасні реалії, помилки минулого та результативний досвід розвинених країн у боротьбі з корупцією задля забезпечення належного рівня економічної безпеки.

Присутність корупційних зловживань зводить нанівець усі позитивні досягнення політичного, економічного та соціального життя країни, характеризує державу як небажаного партнера на міжнародній арені та нівелює її розвиток в цілому. Тому корупційні тенденції є прямою загрозою економічній безпеці держави, оскільки вони сприяють тінізації економічних операцій, переведенню їх на некомерційну основу та активізації злочинного людського чинника, що нівелює позитивні надбання економічного зростання [1].

Щороку Міжнародна організація з вивчення прозорості (Transparency International) проводить аналіз рівня корупції, враховуючи показник світового Індексу сприйняття корупції (CPI – Corruption Perception Index). Сам Індекс сприйняття корупції був введений у 1995 році і він став провідним продуктом аналізу Transparency International, висвітлюючи світові показники корупційної діяльності в межах державного сектору.

Загалом, CPI спирається на дані анкетувань та оцінок експертів для визначення корупційного рівня в державній системі 180 держав та територій, яким виставляють бал від 0, що свідчить про сильну корумпованість, до 100, що говорить про повну її відсутність.

Щодо України, то протягом останніх чотирьох років цей показник коливався в межах 30 балів. Приблизно такі ж самі значення цього показника мали такі країни як африканські країни Ліберія, Малаві та Малі. Загалом, динаміку індексу сприйняття корупції в Україні протягом 2017-2021 рр. представлено в табл. 1.

Таблиця 1  
Динаміка зміни Індексу сприйняття корупції в Україні (2017 – 2021 рр.)

Показник	2017р.	2018р.	2019р.	2020р.	2021р.
Місце в загальносвітовому рейтингу серед 180 країн	130	120	126	117	122
Індекс сприйняття корупції	30	32	30	33	32

*Джерело: [3].*

Дані табл. 1 свідчать про значний рівень корупції в Україні та про її непривабливу ситуацію порівняно з іншими країнами світу, зважаючи на місце української держави в загальносвітовому рейтингу протягом останніх років.

Варто зазначити невисокі позиції української держави у загальносвітових показниках Індексу сприйняття корупції, що є однозначно негативним явищем, адже Україна стоїть на одному рівні з представниками африканських країн – країн третього світу, для яких характерним є значне зuboжінням населення та надто низькі показники соціально-економічного розвитку. Відповідно, рівень корупції є тим індикатором, який вирізняє високорозвинене суспільство від того, у якому існують негативні тенденції занепаду та деградації, і характеризує значну загрозу для економічної безпеки держави. Тому Україні у напрямі прогресивного розвитку необхідно звернути особливу увагу на боротьбу з ганебним явищем корупції.

Як свідчить міжнародний досвід, ефективна антикорупційна політика як засіб забезпечення економічної безпеки повинна базуватися на єдиних підходах

відповідно до чіткої та тісної співпраці між державними органами, громадськими та міжнародними організаціями. На наш погляд, корупційні показники можна зменшити лише за рахунок реалізації наступних завдань:

- реалізація комплексу заходів, спрямованих на ефективну реалізацію заходів державного регулювання боротьби з цим явищем;
- формування в суспільстві свідомості, спрямованої на антикорупційне мислення населення;
- підвищення рівня інформованості населення про корупційні дії в органах влади, зокрема, висвітлення цієї тематики в засобах масової інформації;
- організація ефективної взаємодії з підрозділами, відомствами, установами, які здійснюють боротьбу з корупцією ;
- здійснення дій, спрямованих на заміщення посад непідкупними особами, що буде знижувати рівень корупції та сприяти розвитку галузей в цілому;
- моніторинг результативності заходів, спрямованих на попередження та усунення наслідків здійснення корупційних дій;
- застосування ефективних інструментів відшкодування шкоди, що виникла внаслідок корупційних дій;
- розробка та реалізація комплексу інформаційних та профілактичних заходів, спрямованих на усунення передумов, які сприяють втягуванню персоналу у протиправну діяльність, порушенням антикорупційного законодавства та іншим правопорушенням;
- чітке дотримання нормативно-правових приписів щодо відповідальності посадових осіб за скоєння корупційних зловживань;
- впровадження в життя механізмів, які створюватимуть перешкоди публічним особам здійснювати корупційні дії;
- попередження корупційних зловживань в митній сфері.

Слід зазначити, що процес формування державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в контексті забезпечення належного рівня економічної безпеки в країні потребує довгострокової стратегії, тактики та конкретних заходів антикорупційної діяльності в системі публічного управління. Щодо стратегії, то вона повинна полягати в протидії корупції на всіх рівнях шляхом:

- зниження рівня корупції в Україні та усунення причин і умов, що її обумовлюють;
- забезпечення європейських соціальних стандартів і добробуту населення;
- створення умов для розвитку економіки, додержання прав і свобод людини і громадянина;
- підвищення прозорості діяльності державних органів;
- проведення громадського опитування та обговорення перед їх прийняттям;
- відкритості та гласності під час прийняття рішень та оприлюднення їх у засобах масової інформації [6].

Оскільки протидія корупції є довгостроковим процесом, спрямованим на зменшення її проявів протягом тривалого періоду часу, то дії з попередження корупції й боротьби з нею необхідно доповнювати заходами щодо виховання населення в дусі нетерпимості до корупції, а також заходами, спрямованими на одержання підтримки громадян у проведеній органами публічної влади антикорупційній кампанії [2].

Слід зазначити, що відповідно до стратегії можна розглядати такі пропозиції щодо подолання та попередження корупції:

- регламентація процедур, спрямованих на запобігання корупційним проявам працівників митних органів у процесі виконання ними своїх службових обов'язків;

- чітка фіксація осіб, відповідальних за корупційні дії, у сферах, де існує високий ризик таких зловживань;

- ефективне застосування відповідальності до винних за вчинення корупційних дій та комплексна реалізація заходів, спрямована на боротьбу з корупцією;

- дотримання працівниками митних органів відповідних етичних норм, які повинні гармоніювати з антикорупційною діяльністю;

- розробка та впровадження в практику функціонування митних органів методичних рекомендацій, які стосуються їх працівників і спрямовані на розв'язання конфліктних ситуацій, пов'язаних із корупційними діями.

Загалом, реалізація антикорупційних заходів в державі дасть змогу підвищити рівень економічної безпеки та результативність роботи державних антикорупційних органів, покращить довіру до них з боку населення.

Отже, підсумовуючи сказане, слід зазначити, що для подолання корупції та забезпечення належного рівня економічної безпеки в країні необхідно здійснити регламентацію процедур, спрямованих на запобігання корупційним проявам працівників органів публічної влади у процесі виконання ними своїх службових обов'язків; чітка фіксація осіб, відповідальних за корупційні дії, у сферах, де існує високий ризик таких зловживань; ефективне застосування відповідальності до винних за вчинення корупційних дій та комплексна реалізація заходів, спрямована на боротьбу з корупцією; дотримання працівниками органів публічної влади відповідних етичних норм, які повинні гармоніювати з антикорупційною діяльністю; розробка та впровадження в практику функціонування органів влади методичних рекомендацій, які стосуються їх працівників і спрямовані на розв'язання конфліктних ситуацій, пов'язаних із корупційними діями.

Також потрібно розмежувати повноваження органів, які здійснюють антикорупційну діяльність; забезпечити відсутність імунітету від корупційних дій для посадовців, включаючи керівників найвищих рангів; забезпечити реалізацію принципу рівності усіх перед законом в контексті зниження градусу корупції та рівну відповідальність за корупційні дії не лише для фізичних, але й для юридичних осіб; розробити концептуальні засади антикорупційної політики у всіх сферах життєдіяльності суспільства; активізувати громадськість до протидії корупційним діям; забезпечити інформування громадськості про

випадки корупції в органах влади та прозорість правозастосовних процедур; встановити реальний контроль щодо практичного дотримання норм антикорупційного законодавства; створити та забезпечити постійний моніторинг системи органів, яка веде протидію корупції; забезпечити невідворотність відповідальності за корупційні діяння. Впровадження цих заходів буде дієвим лише в комплексі та в поєднанні їх із активними заходами державної політики у всіх сферах, націлених на підвищення рівня економічної безпеки.

### ***Список використаних джерел***

1. Економічна безпека України. Монографія./ Федоренко В.Г. , Грищенко І.М. , Воронкова Т.Є. , Сидорчук О.Г./ Київ: ТОВ «ДКС центр», 2017. –380 с.
2. Новак А. М. Феномен корупції в системі публічного управління: сучасний зміст та методологічні засади дослідження. Публічне адміністрування: теорія та практика, 2018. Вип. 1(19). С. 1-12
3. Corruption perceptions index 2021. In Transparency International – the global coalition against corruption. URL: [https:// transparency.org/cpi2020](https://transparency.org/cpi2020) (дата звернення 21.03.2023)

**Ірина Колосовська**

PhD, професор

Українська академія друкарства

### **Соціальні вектори публічної політики у контексті викликів війни в Україні**

Сучасні реалії, пов'язані із здійсненням широкомасштабної військової агресії з боку РФ, суттєво вплинули на трансформацію соціальних векторів та пріоритетів публічної політики. В умовах воєнного стану в Україні загострилися кризові явища у функціонуванні галузей економіки та розвитку соціально-гуманітарної сфери, що призвело до критичного зниження рівня соціального добробуту значної частини громадян. Загрозливого характеру набувають соціальні ризики, пов'язані з чисельним збільшенням соціальної категорії внутрішньо-переміщених осіб, прогресуючою динамікою кількості дітей-сиріт, зростанням кількості учасників бойових дій та членів їх родин, які потребують невідкладної медичної допомоги та соціальної реабілітації.

Одним із ключових пріоритетів в умовах війни і на шляху України до повноправного членства в Європейському Союзі, є забезпечення ефективної державної соціальної політики, що вимагає імплементації максимально дієвих управлінських підходів та механізмів .

Руйнівний вплив війни став потужним викликом для соціальної сфери, що актуалізувало низку серйозних проблем, пов'язаних, зокрема, із:

- зростанням навантаження на систему соціальної підтримки та



соціального страхування населення через постійне збільшення числа громадян, які потребують отримання соціальних, реабілітаційних послуг та виплат, за одночасного зменшення надходжень до державного, місцевого бюджетів та фондів загальнообов'язкового пенсійного та соціального страхування;

- ускладненням верифікації інформації про фактичну кількість як дорослих, так і дітей, які потребують соціального захисту та підтримки,

- зміною активної лінії ведення бойових дій та зміни переліку тимчасово окупованих територій, що, серед іншого, ускладнює здійснення соціальних, страхових та пенсійних виплат громадянам;

- руйнуванням об'єктів соціальної інфраструктури, втратою доступу до особистих справ бенефіціарів соціальної підтримки;

- недостатньою кількістю спеціалістів сфери соціальної підтримки населення, оскільки частина з них стають вимушеними переселенцями, що впливає на якість соціального обслуговування населення;

- недостатнім покриттям громад мережею закладів, які надають соціальні, реабілітаційні послуги під час війни, особливо на територіях масового перебування переселенців;

- унеможливленням отримання громадянами України, які проживають у зоні активних бойових дій чи біля неї, на тимчасово невідконтрольних територіях України, належних їм виплат та соціальних послуг;

- поглибленням соціальної вразливості маломобільних груп населення від початку війни [4].

З метою визначення та напрацювання пропозицій щодо пріоритетних реформ, підготовки стратегічних ініціатив, проектів нормативно-правових актів, прийняття та реалізація яких є необхідними у воєнний і післявоєнний періоди, створено Національну Раду з відновлення України від наслідків війни. Головним завданням Національної ради визначено розроблення плану заходів з післявоєнного відновлення та розвитку України, який, зокрема, передбачатиме відновлення і розбудову транспортної, медичної, соціальної, комунальної, виробничої інфраструктури та житла, заходи з подолання безробіття, підтримки сімей з дітьми, вразливих верств населення, осіб, які опинилися у складних життєвих обставинах унаслідок війни [1].

Важливо акцентувати увагу на регіональних особливостях надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Війна вплинула на всіх громадян в країні, вразливість стала категорією, актуальною практично для всіх; значно зросла частка людей, які потребують допомоги соціальних працівників, а також інших видів підтримки: організаційної, фінансової, майнової та іншої, насамперед, з боку територіальних громад, де вони проживають або тимчасово перебувають. Водночас слід брати до уваги, що негативні гуманітарні, соціально-економічні, політичні ефекти агресії нерівномірно відчуються в різних частинах України. Водночас численні проблеми слабкої готовності місцевої влади до дій в умовах російської окупації породили численні проблеми балансу безпеки, гуманітарного, соціально-економічного та правового характеру. Самоорганізація громад відбувається на власних обмежених

ресурсах. При цьому через бойові дії різні регіони країни опинилися у різних умовах. В ситуації війни реальність розподілила громади країни на кілька умовних груп — «окуповані»; «прифронтові» з постійними артилерійськими обстрілами та «віддалені» від безпосередніх бойових дій, або тиллові [4].

У зв'язку з проведенням інтенсивних бойових дій, значна частина громадян зіткнулася з проблемою можливості отримання якісних соціальних послуг. Під час спеціального правового режиму — воєнного стану, змінився режим надання послуг. Відповідно до Закону «Про соціальні послуги» одним із чинників, що можуть зумовити складні життєві обставини, є шкода, завдана бойовими діями, збройним конфліктом чи тимчасовою окупацією. Органи місцевого самоврядування у межах законів і Конституції України мають право самостійно визначати особливості організації та надання соціальних послуг в умовах воєнного стану. Так, під час воєнного або надзвичайного стану екстрено (кризово) можуть надаватися наступні соціальні послуги [3]: інформування, консультування, консультативний кризовий телефон; надання притулку, нічний притулок, короткострокове проживання; екстрене (кризове) втручання; представництво інтересів; підтримане проживання осіб похилого віку та осіб з інвалідністю; соціальний супровід сімей/осіб, які перебувають у складних життєвих обставинах; догляд вдома, догляд стаціонарний, денний догляд, денний догляд дітей з інвалідністю, паліативний догляд; соціально-психологічна реабілітація; натуральна допомога; переклад жестовою мовою; транспортні послуги.

Оперативне надання соціальних послуг особам/сім'ям, які постраждали в умовах запровадження на території України надзвичайного або воєнного стану, з метою збереження їх життя та здоров'я, забезпечується, зокрема, шляхом:

- запровадження електронного обміну даними щодо доходів громадян, зокрема з Державною податковою службою;
- розширення повноважень обласних державних адміністрацій, виконавчих органів сільських, селищних, міських рад шляхом надання їм можливості визначати особливості прийняття рішення про надання соціальних послуг у разі запровадження на території України надзвичайного або воєнного стану;
- безоплатного надання всіх соціальних послуг особам, яким завдано шкоди пожежею, стихійним лихом, катастрофою, бойовими діями, терористичним актом, збройним конфліктом, тимчасовою окупацією;
- розширення повноважень військових адміністрацій в частині управління надавачами соціальних послуг, організації надання ними соціальних послуг [2].

Новітні виклики та загрози вимагають від держави оперативного та адекватного здійснення соціальної функції шляхом: активізації діяльності владних інститутів, спрямованої на усунення негативних наслідків та запобігання ймовірним соціальним ризикам; посилення інтеграції зусиль, засобів, ресурсів та можливостей державних і неурядових інституцій; розробки та впровадження дієвих механізмів міжсекторного партнерства щодо забезпечення соціальних гарантій і захисту прав соціально вразливих категорій

громадян; оптимізації функціонування ринку соціальних послуг, використання інноваційних соціальних технологій та ін. Повоєнний період потребуватиме інтегрованої стратегії у соціальній площині, з урахуванням особливостей, пов'язаних зі спеціальним правовим статусом окремих категорій отримувачів соціальної підтримки (ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, малозабезпечених сімей та ін.), реалізація якої має бути забезпечена завдяки чіткій міжвідомчій та міждисциплінарній координації.

### ***Список використаних джерел***

1. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни: Указ Президента України № 266/2022 від 21 квітня 2022 року <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-42225>
2. Про внесення змін до деяких законів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Закон України №2193-IX від 26 квітня 2022р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2193-20#Text>
3. Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо надання соціальних послуг у разі введення надзвичайного або воєнного стану в Україні або окремих її місцевостях: Постанова Кабінету Міністрів України № 560 від 07.05.2022 р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/560-2022-п#Text>
4. Оцінка планів післявоєнного відновлення соціальної сфери: соціальний захист та соціальні послуги: Аналітична доповідь. 2022 <https://razumkov.org.ua/vydannia/analitichni-dopovidi-zapysky-statti>

### **Надія Підбережник**

кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри ДПВ ІАДУ НУ  
«Львівська політехніка»

### **Пріоритети публічної мовної політики України в умовах війни**

Мова є важливою ознакою ідентифікації індивіда, групи, держави в цілому і слугує засобом вираження та формування національної самосвідомості. У ній виражається духовне начало нації. Мова виступає основою самоорганізації та самозбереження будь-якого етносу. Мовно-культурні чинники впливають на функціонування суспільної організації у будь-якій її формі, відображаються у суспільній свідомості, передаються з покоління в покоління та слугують платформою для формування національної ідентичності.

Роль мови в процесі утвердження нації досліджували Р. Демчук, А. Кургузов, Н. Караульна, Ю. Римаренко, О. Суший.

Мова постає не лише як засіб комунікації та спосіб вираження неоднозначності змісту смислів культури, але є чи не найважливішою ознакою

етносу та проявом національної ментальності. У мові зберігається генетична пам'ять нації, її традиції, ритуали.

В межах відповідної культурно-мовної традиції, що склалася в певному соціумі, відбувається самоідентифікація особистості. Ця традиція одночасно виходить за рамки даного соціуму в глобальний соціокультурний простір завдяки мові, втіленій в інформації, що репрезентує та ретранслює безліч цінностей, норм, рольових і поведінкових настанов, які значною мірою впливають на цей процес [3]. Мовні структури початково «занурюють» індивіда в таке буття, суб'єкт якого з необхідністю виявляє себе в світі, усвідомлює себе самого в якості суб'єкта власного самовизначення. Мова робить людину причетною до стихії духовного, забезпечує становлення власне людського в людині [2].

Мовне питання стало одним з найбільш спірних із часів здобуття Україною незалежності. Незважаючи на задекларованість державного статусу української мови (стаття 10 Конституції України) впродовж багатьох років спостерігались політичні спекуляції щодо її використання, що підривало основи національної безпеки України, ставило під загрозу її суверенітет. За роки існування Української держави українська мова опинилась під загрозою перетворення із державної у міноритарну.

Мовне питання в Україні актуалізувалось із початком війни Росії проти нашої держави. За останні роки відбулося суттєве зростання підтримки статусу української мови як єдиної державної і офіційної мови в українському суспільстві: якщо у травні 2014 року таку підтримку демонстрували третина респондентів (34%), у травні 2019 року – більшість опитаних (65%) [1], у березні 2022 р. – 83 % [4]. На тлі війни відбулось своєрідне мовне єднання українського суспільства. Адже думка, щоб українська була єдиною державною мовою в Україні, як показало соціопитування, домінує в усіх макрорегіонах, вікових та мовних групах [4]. Війна прискорила процес утвердження української мови як державної.

Проте проблемним моментом у мовній ідентифікації є те, що лише 48 % опитаних українців постійно послуговується українською мовою у побуті. Процес переходу на українську потребує певного адаптаційного періоду. Важливим є те, що дві третини тих, хто користується двома мовами у побуті, готові найближчим часом перейти виключно на українську. Серед російськомовних – таких третина.

Крім того, більшість опитаних у 2022 р. (67%) вважали, що ніяких проблем між україномовними та російськомовними громадянами в Україні не існує. 19% стверджували, що мовна проблема існує, але вона не є настільки важливою. Лише 12% вважали, що це питання є загрозою для внутрішньої безпеки. Тож «мовна проблема» та намагання розпочинати дискусії навколо цієї теми носить суто політичний характер. Найбільш постраждалими від дій агресора є саме російськомовні міста сходу. Після перемоги можна очікувати продовження змін у мовній самоідентифікації громадян та розширення сфери використання української мови у всіх сферах [4].

Пріоритетами в публічній мовній політиці України мають стати розширення сфери застосування української мови, стимулювання формування і захист національного мовно-культурного та мовно-інформаційного простору. Держава повинна забезпечити безумовне виконання конституційної норми про всебічний розвиток і функціонування української мови в усіх сферах суспільного життя на всій території України. Пріоритетом державної мовної політики має бути руйнування міфу про «братній народ», ізоляція росії від світового культурного та інформаційного контексту, утвердження і розвиток української мови - визначального чинника і головної ознаки ідентичності української нації, яка історично проживає на території України, становить абсолютну більшість її населення, дала офіційну назву державі та є базовим системоутворюючим складником української державності й Українського народу - громадян України всіх національностей.

### **Список використаних джерел**

1. Дослідження: мовна ситуація в Україні // KANTAR. URL: <https://tns-ua.com/news/doslidzhennya-movna-situatsiya-v-ukrayini>
2. Караульна Н. В. Духовність і самовизначення особистості // Матеріали “Днів науки – 1998”. – К.: РВЦ “Київський університет”. – С. 104 – 110.
3. Кургузов А. О. Мова як засіб соціокультурної самоідентифікації особистості // Автореф. дис. канд. філософ. наук: 09.00.03.– Запорізький державний університет. — Запоріжжя, 2004.— 19 с.
4. Шосте загальнонаціональне опитування: мовне питання в Україні (19 березня 2022) // Рейтинг. URL:[https://ratinggroup.ua/research/ukraine/language\\_issue\\_in\\_ukraine\\_march\\_19th\\_2022.html](https://ratinggroup.ua/research/ukraine/language_issue_in_ukraine_march_19th_2022.html)

### **Вячеслав Ціватий**

кандидат історичних наук, доцент,  
Заслужений працівник освіти України,  
член правління Наукового товариства  
історії дипломатії та міжнародних  
відносин, Київський національний  
університет імені Тараса Шевченка

### **Публічна політика і публічне управління в контексті європейської інтеграції України: інноваційні підходи до формування професійних компетентностей із публічного мовлення та міжкультурної комунікації (дидактичний та інституціональний аспекти)**

Євроінтеграційний курс України є головним стратегічним напрямом нашої держави. Його успішна реалізація залежить від багатьох чинників, у т.ч. – кадрового забезпечення та наявності в Україні висококваліфікованих професіоналів у сфері європейської інтеграції [1; 6, с. 337-363].

У цьому контексті особливо актуалізується питання про оновлення моделі підготовки кадрів у сфері європейської інтеграції та формування відповідних професійних компетентностей для ефективної діяльності у сфері європейської інтеграції. Одними із таких пріоритетних компетентностей є знання, уміння й навички з міжкультурної комунікації та публічного мовлення. Ці професійні компетентності набувають своєї публічної міжнародно-дипломатичної затребуваності в умовах поліцентричного (багатополярного, біполярного, багатоцентричного) світоустрою XXI століття [1; 4, с. 20-26].

Така постановка питання надає особливої актуальності питанню оновлення моделі підготовки фахівців за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», а також впровадження в освітній процес модернізованих дисциплін євроінтеграційного наповнення.

Освітня практика підготовки державних службовців і досвід останніх десятиліть засвідчує, що подальший прогрес України, формування громадянського суспільства багато в чому залежать від того, наскільки активно в процесах інституціонального розвитку держави задіяна українська молодь (державні службовці), яка здатна професійно оволодіти міжнародними комунікаціями, комунікативними технологіями і компетентностями публічного управління та адміністрування. Адже саме ці складові є інноваційним інструментарієм сучасної внутрішньої та зовнішньої політики України, публічної політики і публічної дипломатії України [7, с. 4-12].

В умовах поліцентричного глобалізованого світу XXI століття більшість держав світу перейшла до інституціональної модернізації своїх освітніх систем і зовнішньополітичних моделей. Сучасні тенденції розвитку освіти та духовності державних службовців – це система подальшого навчання впродовж життя, елемент процесу безперервної освіти, яка стає одним із пріоритетних факторів об'єднання людства на основі певних ціннісних підстав і цільових орієнтирів.

Важливою складовою оновлення та удосконалення Освітньо-професійної програми за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» є отримання інноваційних і нових професійних компетентностей, і перш за все у сфері євроінтеграції. Модифікована освітня програма має дати своїм здобувачам вищої освіти теоретичні й практичні відповіді на нові виклики і загрози мондіалізованого світоустрою. Такими новими професійними компетентностями мають стати компетентності у сфері міжкультурної комунікації та публічного мовлення, а також має бути поглиблено і розширено програму навчання з міжнародного ділового, державного, дипломатичного протоколу і етикету міжнародної ввічливості, що викликано трансформацією системи міждержавних відносин XXI століття [5, с. 21-17; 9].

З урахуванням змін, що відбуваються у сфері функціонального управління державною службою та її інституціонального розвитку, виникає необхідність наблизити зміст та форми професійного навчання державних службовців для сфери європейської інтеграції до нових вимог і завдань сучасного державного управління. Наявність комунікативних професійних компетентностей, міжкультурних професійних компетентностей і мистецтво публічного мовлення

– це необхідні умови життєдіяльності особи та її професійного зростання в сучасному світі. Уся професійна діяльність фахівців у сфері державного управління (спеціалізація – європейська інтеграція України) поєднана зі спілкуванням: з колегами; з партнерами; з великими і малими групами; з людьми одного віку і різного; з колективами тощо. Цілком закономірно, що для того, щоб стати професійно успішним, необхідно набути знання, уміння і сформувати відповідні навички мовленнєвої взаємодії та публічного мовлення (ораторського мистецтва) як у сфері професійній, так і на рівні повсякденного спілкування і міжкультурної комунікації. Саме тому інтегрована підготовка до ефективної мовленнєвої та міжкультурної взаємодії повинна стати складовою частиною формування відповідних компетенцій на всіх етапах навчання фахівців у сфері державного управління. Готуючи фахівців у сфері публічного управління та адміністрування до ефективної мовленнєвої та міжкультурної взаємодії, неможливо залишити поза увагою й такий важливий аспект публічного виступу, як його адресність [6, с. 337-363; 8; 9].

Нове покоління випускників ЗВО та державних службовців має бездоганно оволодіти комунікативними технологіями та вміти протидіяти деструктивним комунікаціям у сучасному суспільстві, міжнародних відносинах, зовнішній політиці та дипломатії, зокрема – маніпулюванню масовою свідомістю, формуванню викривленого інформаційного поля, використанню мас-медіа і соціальних мереж для пропагандистських акцій, створенню й поширенню фейків і фейкових новин тощо.

Ще одним із напрямів у навчанні міжкультурній комунікації в закладах вищої освіти є підготовка до професійно-орієнтованих презентацій з використанням засобів візуальної підтримки як статичних, так і динамічних. При прослуховуванні презентацій із застосуванням програми Microsoft Power Point здобувачі вищої освіти повинні, наприклад, оцінити такі параметри, як кольороподіл вирішення слайдів, вибір шрифтів, організацію подання візуального ряду тощо. Дані завдання дозволяють здобувачам вищої освіти не лише отримати практичні навички результативної мовленнєвої та міжкультурної взаємодії, але й дозволяє долати психологічні бар'єри, що можуть бути супутні при ефективній публічній комунікації [1; 2; 5, с. 21-27].

Комунікативна компетенція є затребувана, так як сучасна освіта вимагає нагальної сутнісної модернізації професійної підготовки з урахуванням швидко змінних вимог ринку праці [2].

Однією із форм навчання професійним компетентностями може стати тренінг: «Тренінг міжкультурної комунікативної компетентності та публічного мовлення». Мета такого професійного тренінгу – підвищення рівня комунікативної компетентності державних службовців для забезпечення успішної управлінської діяльності, формування навичок ефективної групової взаємодії, корекція емпатійності, толерантності тощо [5, с. 21-27].

Трансформаційні процеси в освітньому інституціональному просторі стали певним професійним викликом для викладача ЗВО, адже постала нагальна потреба оновлювати традиційну дидактичну базу новітніми технологіями, методами, прийомами, що надто стрімко інтегруються в наш освітній контекст.



Дидактика – це теорія освіти і навчання, галузь педагогіки, яка досліджує закономірності засвоєння знань, умінь, навичок і переконань, особливостей формування професійних компетентностей, а також визначає обсяг і структуру змісту освіти, удосконалює методи і організаційні форми навчання, культурно-виховний і мистецько-естетичний вплив навчального процесу на здобувачів вищої освіти [2; 3, с. 25; 6, с. 337-363].

Методика навчального предмета – це теорія навчання певному предметові. Методика навчання, на відміну від дидактики, розробляє і пропонує викладачеві та вчителю певні системи навчальних впливів. Ці системи втілюються в змісті освіти, що розкриваються в програмах і підручниках; реалізуються в методах, засобах і організаційних формах навчання. Дидактика – це загальна теорія освіти, а методика – це теорія навчання конкретному предметові. І дидактика навчання, і методика навчання мають свою багатовікову інституціональну історію та сучасну освітню практику [3, с. 25; 9].

Отже, вирішення проблем усесторонньої підготовки державних службовців за новими стандартами з публічного управління та адміністрування (спеціалізація – європейська інтеграція України) потребує розширення переліку спеціалізованих професійних компетентностей, зокрема у сфері – міжкультурної комунікації, інституціональної діаспорології та державно-протокольної міжнародної практики.

Безумовно, що нові підходи і нова модель державного службовця потребують постійного навчання впродовж життя, а також забезпечення умов безперервного оновлення їх професійних знань, оволодіння сучасними технологіями застосування цих знань і професійних компетентностей на практиці, багато в чому залежить від ефективності освітньої діяльності закладів вищої освіти, які за цільовим державним замовленням готують фахівців у сфері європейської інтеграції та публічної політики України.

Розвиток безперервної освіти дозволяє створювати умови для формування гнучких освітніх траєкторій і вирівнювання доступу до якісної освіти на всіх рівнях освітньої системи, забезпечує набір освітніх послуг, що відповідають динамічному розвитку потреб особистості, суспільства, економіки. Наукові дослідження у сфері дидактики освіти і навчання мають перспективи для формування компетентнісно-орієнтованого дидактичного середовища в умовах закладу вищої освіти у сфері підготовки кадрів та інноваційних дидактичних моделей з навчання державних службовців у сфері європейської інтеграції.

#### ***Список використаних джерел***

1. Модернізація галузі науки державного управління в умовах суспільних реформ в Україні: колективна монографія. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2020. 396с.
2. Світ дидактики: дидактика в сучасному світі: зб. наукових статей. Київ: «Видавництво Людмила», 2023. 299 с.
3. Терно С.О. Дидактика історії чи методика навчання історії? *Історія в школах України*. 2004. № 6. С. 25.



4. Ціватий В.Г. Глобалізація та європейська регіональна політика: історичні імперативи і сучасність. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. К., 2012. Випуск 18. С. 20-26.
5. Ціватий В.Г. Концепт «Дипломатична гурманістика» як новий напрям інституціональних досліджень історії та сучасної моделі гастрономіки (історії їжі): міжнародно-політичний і теоретико-методологічний дискурси. *Гуманітарний корпус: [збірник наукових статей з актуальних проблем філософії, культурології, психології, педагогіки та історії]*. За ред. С.С. Русакова. Випуск 49. Київ: ТОВ «НВП Інтерсервіс», 2023. Випуск 49. С. 21-27.
6. Ціватий В.Г. Публічне мовлення, дипломатична риторика і міжкультурна комунікація у сфері міжнародних відносин та етикетних практик: інституціональний, міжнародно-інформаційний та політико-дипломатичний дискурси. *Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін: Монографія*. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. Розділ. 4.7. С. 337-363.
7. Ціватий В.Г., Чекаленко Л.Д. Євроінтеграційна діяльність України через призму реалізації програми Східного партнерства: інституціональний та іміджевий аспекти. *Науковий вісник Дипломатичної академії України*. Вип. 23. Ч. II. Серія «Політичні науки». К.: ДАУ при МЗС України, 2016. С. 4-12.
8. Pigman G.A. *Contemporary Diplomacy. Contemporary diplomacy: representation and communication in a globalized world*. Cambridge, UK: Polity, 2010. 241 p.
9. Stanyer J. *Modern Political Communication: Mediated Politics in Uncertain Times*. Cambridge: Polity Press, 2007. 228p.

#### **Роман Мацик**

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту Національного університету «Львівська політехніка»

#### **Напрями розвитку енергетичної інфраструктури у контексті викликів воєнного стану**

Електрична енергія є невід’ємним чинником функціонування будь-якого економічного суб’єкта, громади, регіону та держави загалом. Безперебійне забезпечення електричною енергією є не лише обов’язковою передумовою економічного розвитку, але й домінантою енергетичної безпеки держави. Універсальність електричної енергії з погляду можливості транспортування, передачі та швидкого перетворення у будь-який інший вид енергії (механічної, теплової тощо) без істотних втрат, а також екологічні альтернативи способів виробництва обумовлюють її пріоритетність в економіці порівняно з іншими видами енергії. Ба більше, інформаційно-інтелектуальний характер сучасної

економіки базується на масштабному використанні електронно-обчислювальної техніки, яка без електричної енергії не функціонує.

Об'єкти енергетики в Україні мають чималий термін експлуатації та високий рівень фізичного зношення (на думку експертів цей рівень сягає 80%). Проблеми їхнього оновлення, розбудови та розвитку енергетичної інфраструктури, а також приведення регіональної структури потужностей енергозабезпечення до вимог сучасної економіки існують давно, а з початком повномасштабного вторгнення росії ще більше загострились. Спрямованість ракетних обстрілів на об'єкти критичної (насамперед, енергетичної) інфраструктури актуалізували потребу диверсифікації постачання електроенергії не лише у контексті її генерування, але й шляхів транспортування.

Від початку війни зруйновано велику кількість високовольтних підстанцій ПрАТ «НЕК «Укренерго», пошкоджено блоки генеруючих електростанцій, що призводило до припинення генерації та подання споживачам електроенергії на тривалі терміни. Наслідком таких дій став тимчасовий суттєвий дефіцит електроенергії в єдиній енергосистемі України.

З огляду на наведені аргументи можна стверджувати про необхідність зміни підходів до відновлення та розбудови енергосистеми нашої держави та постачання енергоресурсів, зокрема щодо забезпечення їхньої максимальної гнучкості та безпеки. Вже зараз керівництво провідних енергетичних компаній (зокрема, ПрАТ «НЕК «Укренерго», групи компаній «ДТЕК») анонсують зміну підходів відновлення пошкодженої інфраструктури, використання передового світового досвіду в локалізації резервних генеруючих потужностей для зменшення наслідків перебоїв з електроенергією. Так, вперше було встановлено газотурбінну установку, яка фактично являє собою великий стаціонарний генератор електроенергії, що працює на газі, є достатньо екологічним і здатним забезпечити живлення значної кількості споживачів. Також у 2022 році приватна енергетична компанія з групи «ДТЕК» вперше в Україні встановила промисловий комплекс накопичення електричної енергії, що відповідає тенденціям розвитку світової енергетики. Саме такі інноваційні заходи дають змогу зменшити енергетичний тиск на Україну.

Енергетика і економіка розвитку населеного пункту, територіальної громади чи регіону є взаємопов'язаними. З одного боку, розбудова енергетичної інфраструктури має бути зорієнтованою на існуючі та потенційні потреби споживачів, а з іншого – розвиток економіки, підприємництва, промисловості неможливий без необхідних для цього енергетичних потужностей. Така взаємозалежність створює обмеження щодо подальшого розвитку як енергетичної галузі, так і економіки загалом. Очевидно, що подолання цього обмеження, особливо за монопольних умов функціонування енергетичної галузі, неможливе без належної політики держави та планування просторового розвитку.

### **Галина Дзяна**

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

### **Олег Дідич**

аспірант кафедри публічного управління та публічної служби Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **Державно-приватне партнерство як механізм розвитку сектору безпеки й оборони України у воєнний та пост воєнний періоди**

Партнерська співпраця між державним та приватним секторами в певних галузях суспільного життя, в тому числі у секторі безпеки, стала актуальною проблемою упродовж останніх років.

Світовий і вітчизняний досвід суспільного розвитку показує, що держава і приватний сектор мають багато точок дотику та спільних інтересів. Тому для їх ефективного функціонування та розвитку необхідна конструктивна взаємодія. У контексті сучасних реалій важливим механізмом такої співпраці є державно-приватне партнерство.

Відповідними законодавчими актами, в яких закріплені основні інституційні та організаційно-правові засади державно-приватного партнерства, є Закони України «Про державно-приватне партнерство», «Про концесію», постанова КМУ «Методика виявлення ризиків державно-приватного партнерства, їх оцінка та визначення форми їх управління» та інші.

Вітчизняне законодавство визначає державно-приватне партнерство, як «співпрацю між державою Україна, Автономною Республікою Крим, територіальними громадами в особі відповідних державних органів, які керують об'єктами державної власності, органами місцевого самоврядування органів, Національної академії наук України, національних галузевих академій наук (державних партнерів) та юридичних осіб, крім державних та комунальних підприємств, установ, організацій (приватних партнерів), що здійснюється на підставі договору відповідно до порядку, встановленого цим Законом та іншими актами законодавства, та відповідає ознакам державно-приватного партнерства, визначеним цим Законом» [2].

Основні форми реалізації державно-приватного партнерства, серед яких доцільно виділити: концесію, оренду, лізинг, спільну діяльність, управління

майном, дають можливість краще зрозуміти природу ДПП і механізм його впровадження. Остаточне рішення про вибір конкретної форми державно-приватного партнерства має прийматися на основі детального аналізу цілей такого партнерства та особливостей кожного виду.

Законом України «Про державно-приватне партнерство» визначено низку сфер, в яких може застосовуватись державно-приватне партнерство. Житлово-комунальне господарство, освіта, транспорт, охорона здоров'я - це ті сфери, де найчастіше реалізується даний механізм.

Слід зазначити, що безпека та оборона не визначені в законі України «Про державно-приватне партнерство» як один із напрямів, у якому здійснюється партнерство держави та приватного сектору. Але закон передбачає, що державно-приватне партнерство може застосовуватися і в інших сферах діяльності, в тому числі надання соціально важливих послуг, визначених державним партнером, крім видів господарської діяльності, які відповідно до Закону дозволяється здійснювати виключно державним підприємствам, установам та організаціям [2].

Особливої уваги заслуговує питання з'ясування перспектив державно-приватного партнерства в безпековому секторі України. Сучасні реалії вимагають розширення сфери дії ДПП в Україні та забезпечення на законодавчому рівні можливості використання такого механізму у секторі безпеки і оборони України.

Як показала практика року війни, фізичні особи дуже ефективно залучають кошти на військові потреби та закупають дороговартісну сучасну військову техніку. Подібні ініціативи настільки необхідні нашій державі, що їх необхідно закріпити на законодавчому рівні. Це сприятиме підвищенню ефективності взаємодії державного та приватного секторів у цьому питанні, а отже, і результативності такого партнерства.

Окрім того, удосконалення та формалізація державно-приватного партнерства у секторі безпеки і оборони України сприятиме більш активній участі приватних компаній та громадян у задоволенні потреб правоохоронних органів та війська.

Сьогодні стабільність держави та військова сила значною мірою залежать від існування ефективних зв'язків між державними структурами та приватним сектором, їхньої здатності формувати мережі та підтримувати баланс між державними та приватними інтересами. Отже, національна безпека стає результатом спільних дій держави та суспільства.

Західні уряди розглядають ДПП як невід'ємну частину національної безпеки. Цей принцип упроваджений у національних безпекових стратегіях та реалізується на практиці. Наразі йдеться не про потребу ДПП як таку, а про форми, в яких воно має відбуватися [5].

Під впливом агресивних внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема збройного нападу Російської Федерації на Україну, наша держава продемонструвала здатність асиметрично реагувати на загрози. В умовах повномасштабної агресії, гібридної війни, коли військові засоби просто

доповнюють широкий арсенал дипломатичних, інформаційних та інших впливів, державні інституції та приватний сектор змогли ефективно та результативно взаємодіяти.

Така взаємодія не була законодавчо врегульована та не передбачалася державними планами та програмами. Це був живий і природний процес відстоювання національних інтересів, результатом якого було здобуття унікального досвіду.

Зараз для модернізації системи національної безпеки України необхідно застосовувати концепцію національної стійкості. Це потребує, зокрема, налагодження ефективної взаємодії між усіма державними і недержавними суб'єктами безпекової сфери, а також певного перерозподілу відповідальності в цій сфері: недержавні суб'єкти, місцеві громади, громадські об'єднання, громадяни беруть на себе певні функції у безпековій сфері, а держава створює для цього сприятливі умови й посилює координацію й контроль [4].

«Закон України «Про національну безпеку України» [3] визначає можливі взаємодії між державними та приватними партнерами для забезпечення національної безпеки. Тому реалізація Стратегії національної безпеки (ст. 26), Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу (ст. 30) та Стратегії кібербезпеки (ст. 31) здійснюватиметься за допомогою механізмів державно-приватного партнерства.

Водночас механізми взаємодії держави та приватного сектору у сфері забезпечення національної безпеки законодавством України не врегульовані.

Зокрема, чинний Закон України «Про державно-приватне партнерство» [2] стосується лише правовідносин партнерства у сфері об'єктів нерухомості, інфраструктури (концесій) тощо. Але він не працює на розвиток української економіки внаслідок пасивності держслужбовців [1].

Таким чином, українське законодавство містить положення про державно-приватне партнерство, які потребують подальшого розвитку та конкретизації. Закон України «Про державно-приватне партнерство» прямо не передбачає його впровадження у сфері національної безпеки, не відповідає вимогам сьогодення та потребує внесення змін.

Державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки в Україні базується на досвіді протидії російській агресії, є необхідним в сучасній безпековій ситуації, має перспективу розвитку, потребує удосконалення законодавчої бази та розробки конкретних інструментів партнерства.

Водночас відсутність основних законів, пострадянська правова культура та відсутність досвіду, перешкоджають реалізації цих намірів. Прагматичний підхід до ДПП має визнавати приватних учасників партнерами, а не підлеглими, об'єктами недовіри чи утиску.

Приватний сектор має багато переваг для успішного вирішення таких завдань, як боротьба з тероризмом, боротьба з кіберзлочинністю, захист критичної інфраструктури, ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій, техногенних і екологічних катастроф. Це насамперед можливість вільного залучення коштів і ресурсів, більш ефективне управління, оперативність,

технічний та професійний потенціал. Держава може делегувати відповідні повноваження приватним партнерам.

Отже, запровадження механізму державно-приватного партнерства потребує розв'язання багатьох проблем – від розроблення базової та вдосконалення чинної законодавчої бази до розбудови довіри між державою і приватним сектором.

Зокрема, для розвитку ДПП у сфері національної безпеки та оборони необхідно:

1) вважати ДПП механізмом прямого народовладдя в умовах воєнного стану, адже відповідно до ст. 27 Конституції України «кожен має право захищати своє життя і здоров'я, життя і здоров'я інших людей від протиправних посягань»;

2) внести зміни до Закону України «Про національну безпеку України», якими чітко передбачити суб'єктність приватного сектору безпеки у системі забезпечення національної безпеки України та імплементувати ці положення Закону у Стратегію національної безпеки України;

3) доповнити Закон України «Про державно-приватне партнерство» окремим розділом «Державно-приватне партнерство у сфері національної безпеки»;

4) на підставі оновленого законодавства у сфері ДПП та проведення огляду недержавних структур безпеки розробити Стратегію розвитку державно-приватного партнерства у забезпеченні національної безпеки, в якій, зокрема, передбачити розвиток приватного сектору національної безпеки України.

### *Список використаних джерел*

1. Козлов С. Державі потрібен приватний партнер. Чи розуміє це держава? / ZN, UA. 2021. 30 лип. URL: <https://zn.ua/ukr/macrolevel/derzhavi-potriben-privatnijpartner-chi-rozumije-tse-derzhava.html>
2. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 01.07.2010 р. № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#n44>.
3. Про Національну безпеку України : Закон України від 21 червня 2018 р. №2469-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 31. Ст. 241
4. Шляхи модернізації системи забезпечення національної безпеки у контексті розбудови національної стійкості : аналіт. зап. / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/shlyakhi-modernizacii-sistemi-zabezpechennya-nacionalnoi-bezpeki-u>
5. Goldsmith S. Eggers W. D. Governing by Network: The New Shape of the Public Sector. Washington, DC: Brookings Institution Press, 2009. URL: [https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/governingbynetwork\\_chapter.pdf](https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2016/07/governingbynetwork_chapter.pdf)

## **Віта Гарбариніна**

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

### **Реформування системи державно-приватного партнерства з метою реалізації інфраструктурних проєктів в Україні**

Головні виклики, які під час війни і після перемоги потребують рішень стосуються підтримки економіки України, відбудови зруйнованого житла та інфраструктури. Можливості держави щодо фінансування будівництва та реконструкції інфраструктури України в середньостроковій перспективі є обмеженими, тому державно-приватне партнерство (далі – ДПП) стане ефективною альтернативою для створення нової інфраструктури та надання якісних суспільно значущих послуг.

Станом на лютий 2023 року загальна сума збитків, завдана інфраструктурі України через повномасштабне вторгнення росії, збільшилася ще на 6 млрд.дол. і складає 143,8 млрд.дол. [2]. Продовжують зростати збитки таких сфер як інфраструктура, освіта, енергетика, транспорт, торгівля та охорона здоров'я.

Головною перевагою політики державно-приватного партнерства та налагодженні співпраці з приватним бізнесом для реалізації проєктів ДПП є швидкість будівництва та економія часу. Залучення приватних коштів в інфраструктуру на умовах ДПП покращить ринок не лише будівельників, а й операторів освітніх, медичних та інших публічних послуг та підвищить їх якість.

Нещодавні зміни до бюджетного законодавства відкрили новий механізм залучення коштів на розвиток інфраструктури, який дає можливість державним партнерам брати довгострокові зобов'язання в рамках договорів ДПП [1].

Постановою Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 р. № 222 затверджено «Порядок спрямування коштів на підготовку проєктів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності» [3].

Запровадження ефективного механізму державного фінансування довгострокових зобов'язань за проєктами ДПП свідчить про те, що відтепер державна підтримка є гарантованою, передбачуваною та пріоритетною, що є позитивним сигналом для ринку та потенційних інвесторів.

Законопроєктом №7508 від 01.07.2022 про реформу державно-приватного партнерства пропонується спрощена та скорочена процедура для проєктів відновлення. Скорочена процедура не передбачає розробки повноцінного техніко-економічного обґрунтування здійснення ДПП, оцінка проєкту

проводиться за спрощеними вимогами та опираючись на результати дослідження заінтересованості ринку й консультацій з потенційними інвесторами. Відбір приватного партнера відбувається на конкурсних умовах за визначеними критеріями та вимогами до учасників. Під час реалізації проекту приватний партнер відповідає за будівництво, утримання якісної інфраструктури та повертає її в кінці строку договору.

Підхід до впровадження політики ДПП має відбуватися комплексно за участі всіх територіальних громад. Держава оголошує передумови створення та подачі проектних заявок онлайн, бізнес-партнери готують конкурентні пропозиції щодо кращого з інвестиційної та інноваційної точки зору реалізації проектів і розпочинається масштабний процес реалізації проектів у громадах.

Проекти ДПП можливо поділити відповідно до пріоритетів на групи:

- відновлення критичної інфраструктури;
- відновлення вторинної інфраструктури;
- відновлення житлового фонду;
- відновлення соціальної інфраструктури;
- реконструкція / будівництво енергетичної інфраструктури;
- переміщення промислових об'єктів.

Ключова мета реформи ДПП – скоротити час на підготовку проектів ДПП та прописати стимули для бізнесу брати участь у проектах із відбудови об'єктів інфраструктури.

Для реформування системи державно-приватного партнерства важливо запровадити новий принцип формування бюджету: віддавати функції на аутсорсинг приватному бізнесу (де можливо та доцільно), використовувати міжнародні донорські майданчики для нарощування інвестицій у відбудову держави. Важливо розробити нормативно-правову основу для моніторингу якості робіт з відновлення, а для цього розпочати потрібно із запровадження онлайн-платформи із публічним доступом для подачі проектних заявок на умовах державно-приватного партнерства. Цифровізація процесів ДПП стане запорукою прозорості та запобігатиме корупційним ризикам.

Успішність реалізації інфраструктурних проектів ДПП залежить від того, наскільки ефективною та скоординованою буде робота всіх зацікавлених сторін – влади, бізнесу, громадськості та міжнародних партнерів.

### ***Список використаних джерел***

1. Бюджетний кодекс України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245>
2. Звіт KSE про збитки інфраструктури. URL: <https://kse.ua>
3. Про затвердження Порядку спрямування коштів на підготовку проектів державно-приватного партнерства та виконання довгострокових зобов'язань у рамках державно-приватного партнерства щодо об'єктів державної власності: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 березня 2023 №222. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/222-2023-%D0%BF#Text>



## **Олександра Нема**

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

### **Управління проєктами в аспекті сталого розвитку**

Україна уже тривалий час активно підтримує впровадження Порядку денного у сфері сталого розвитку до 2030 року – міжнародного документу, прийнятого у 2015 році задля подолання бідності, захисту планети та забезпечення миру та процвітання для всіх людей вже до кінця нинішнього десятиліття. В 2019 році Указом Президента України сімнадцять Цілей сталого розвитку інтегровано у державну політику, як основу для досягнення сталого розвитку для всіх українців за принципом «ніхто не залишиться без уваги» [1].

Сталий розвиток є орієнтованим на довгу перспективу процесом якісних змін, що передбачає досягнення соціальної й економічної справедливості, збереження навколишнього середовища та відновлення використаних природних ресурсів. Утім російсько-українська війна негативно впливає на впровадження політики сталого розвитку в Україні та ставить під загрозу досягнення її цілей. Нині Україна втрачає чималі ресурси, виробничі потужності, інфраструктуру, людський капітал, зазнає серйозних негативних екологічних наслідків.

Значні руйнування та економічні втрати зумовлюють необхідність формування оптимальної стратегії і тактики реагування на поточні виклики та забезпечення масштабної відбудови країни, яка має здійснюватись саме на засадах сталого розвитку. Такий розвиток необхідно розглядати з урахуванням процесів післявоєнного швидкого відновлення та модернізації країни, а також необхідності виконання вимог щодо приєднання України до Європейського Союзу, що потребує належного ресурсного забезпечення і використання ефективних підходів та інструментів їх реалізації.

Ефективним інструментом для вирішення великої кількості завдань є реалізація цих завдань через проєкти і управління ними. Проєктне управління (управління проєктами) є дієвим підходом для успішного досягнення цілей, управління змінами за умов обмежених ресурсів на рівні суспільства, держави, регіону, громади, підприємства тощо. Його використання дає змогу зробити сучасну управлінську практику адаптивною й ефективною при виникненні нових викликів та забезпечити дотримання вимог заінтересованих сторін. Саме з управлінням проєктами, як прогресивною технологією управління, пов'язують успішне запровадження інновацій, ефективне вирішення різноманітних завдань на різних рівнях. Через реалізацією проєктів можна досягнути якісних змін в рамках сталого розвитку соціально-економічних систем різних масштабів.

Так, сьогодні розроблено низку методологій, інструментів та методів, які висувають на перший план питання сталого розвитку (наприклад, Стандарт із забезпечення сталого розвитку в управлінні проектами GPM P5, що пов'язує проекти зі сталим розвитком, акцентуючи увагу на необхідності оцінювання наслідків їх реалізації для підтримки Цілей сталого розвитку [2]). Окрім необхідності оцінювання економічних, екологічних і соціальних ризиків, створення розширеного реєстру заінтересованих сторін, оцінювання впливу проекту і його результатів на довкілля та соціальні групи, забезпечення сталості може передбачати зміну тривалості життєвого циклу проекту. Створення продукту або послуги є звичайним завершенням проекту; натомість цілі процесу управління проектами починають враховувати використання вкладених ресурсів (інвестицій) після завершення проектної діяльності. Ця парадигма пов'язана з концепцією сталого розвитку, що, як наслідок, призводить до необхідності: сприяти економічному обґрунтуванню ініційованих проектом ресурсів; управляти складністю та динамікою проекту; постійно коригувати межі проекту. Таким чином, перелік характеристик проекту, що реалізується з урахуванням принципів сталого розвитку включає: баланс трьох складових сталого розвитку (економіка, екологія, соціум); оцінювання проекту як в коротко-, так і в довгостроковій перспективі, а також в місцевому та глобальному масштабі; безперервна взаємодія та контроль відповідності очікуванням заінтересованих сторін.

Водночас, інструментом впровадження практик сталого розвитку в управління проектами є відповідальне інвестування (соціальне, соціально-відповідальне, етичне, «зелене» інвестування) – підхід до формування інвестиційного портфеля, при якому важливими чинниками вибору є соціальні та екологічні характеристики [3].

Отже, в концепцію сталого розвитку, як і в управління проектами, закладена ідея впровадження змін задля створення цінності. Сталий розвиток зорієнтований на якісні зміни суспільства, держави, територій на основі балансу між його трьома складовими – економіка екологія, соціум. А проектна діяльність (управління проектами), будучи драйвером змін, є об'єктом впровадження принципів сталого розвитку, а також ефективним засобом реалізації цього процесу.

### ***Список використаних джерел***

1. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України №722/2019 від 30.09.2019 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text>
2. The GPM P5 Standard for Sustainability in Project Management 3.0. URL: <https://www.greenprojectmanagement.org/gpm-standards/the-p5-standard-for-sustainability-in-project-management>
3. What is responsible investment? URL: <https://www.unpri.org/introductory-guides-to-responsible-investment/what-is-responsible-investment/4780.article>

**Ростислав Хвалібота**

аспірант кафедри державної політики та  
врядування Національного університету  
«Львівська політехніка»

**Міжнародне співробітництво та партнерство як пріоритетний  
напрямок публічної політики органів юстиції України в умовах глобалізації  
та інтеграції в європейський та світовий правовий простір**

Міжнародне співробітництво та партнерство – один із ключових пріоритетів публічної політики органів юстиції України в умовах глобалізації та інтеграції в європейський та світовий правовий простір. Ця тема має особливу актуальність в контексті наближення України до Європейського Союзу.

В сучасних умовах відкритого світу неможливо вирішувати проблеми без міжнародної співпраці. Україна, як і інші країни, потребує співпраці з іншими країнами та міжнародними організаціями в боротьбі зі злочинністю, тероризмом, корупцією, транскордонними злочинами та іншими загрозами. Також міжнародне співробітництво дозволяє забезпечити захист прав людини, боротися зі зловживанням та забезпечити правову стабільність у країні.

У зв'язку з цим, розробка і реалізація публічної політики щодо міжнародного співробітництва та партнерства є важливим пріоритетом для органів юстиції України. На мою думку, ці пріоритети повинні бути спрямовані на наступні завдання:

По-перше, зміцнення співпраці з міжнародними організаціями, такими як ООН, Європейський Союз, Рада Європи, Міжнародний кримінальний суд, Європейський суд з прав людини, та інші. Це дозволить Україні бути активніше представленою на міжнародній арені, а також отримати допомогу та підтримку в різних напрямках розвитку сфери правосуддя.

По-друге, сприяння взаємодії між органами юстиції України та іншими державами. Для цього необхідно розвивати міжнародні договори та угоди, спрямовані на обмін досвідом та кращими практиками у сфері правосуддя, а також на взаємне навчання та стажування працівників органів юстиції.

По-третє, забезпечення захисту прав громадян України за кордоном. Органи юстиції України повинні забезпечувати правовий захист громадян, які перебувають за кордоном, та співпрацювати з відповідними органами інших держав у цьому напрямку.

По-четверте, забезпечення ефективної боротьби зі злочинністю та корупцією у міжнародному масштабі. Органи юстиції повинні активно співпрацювати з іншими країнами у питаннях боротьби зі злочинністю та корупцією, обмінюватись інформацією та досвідом, та приймати спільні заходи для забезпечення правопорядку.

По-п'яте, забезпечення реалізації міжнародних рішень європейських та міжнародних судів на національному рівні. Органи юстиції повинні забезпечувати виконання міжнародних рішень та рішень європейських та міжнародних судів на національному рівні, а також забезпечувати належну співпрацю зі згаданими судовими органами.

У цілому, міжнародне співробітництво та партнерство є ключовим факторами у розвитку сфери правосуддя в Україні у сучасних умовах глобалізації та інтеграції в європейський та світовий правовий простір. Для досягнення цієї мети необхідно розвивати міжнародні зв'язки та співпрацювати з партнерами з різних країн світу.

Одним з основних інструментів міжнародного співробітництва є участь у міжнародних організаціях, таких як ООН, Рада Європи, ЄС, ОБСЄ, та інші. Ці організації забезпечують механізми співпраці та координації дій між різними країнами у сфері правосуддя, що дозволяє досягнути більш ефективних результатів у боротьбі зі злочинністю та захисті прав людини.

Також, важливо розвивати двосторонню співпрацю з іншими країнами. Наприклад, підписання двосторонніх договорів та угод з іншими країнами забезпечує зміцнення відноси та обмін досвідом та кращими практиками у сфері правосуддя.

Окрім того, важливо забезпечувати належну підготовку кадрів органів юстиції. У зв'язку зі зростаючою глобалізацією та інтеграцією в європейський та світовий правовий простір, працівники органів юстиції повинні мати необхідні знання та навички для ефективної роботи в міжнародному контексті.

Нарешті, важливо забезпечувати належну інформаційну підтримку міжнародного співробітництва та партнерства. Інформаційна прозорість та взаємний інформаційний обмін між різними країнами дозволять підвищити рівень довіри та сприяють розумінню та узгодженню позицій у сфері правосуддя.

Також важливо врахувати культурні та історичні особливості країн-партнерів у міжнародному співробітництві та партнерстві. Це дозволить досягти більш ефективної взаємодії та співпраці між країнами у сфері правосуддя.

Отже, міжнародне співробітництво та партнерство є пріоритетним напрямом публічної політики органів юстиції України в умовах глобалізації та інтеграції в європейський та світовий правовий простір. Для досягнення цієї мети необхідно забезпечувати розвиток міжнародних зв'язків, двосторонню співпрацю з іншими країнами, підготовку кадрів органів юстиції, інформаційну підтримку та враховувати культурні та історичні особливості країн-партнерів.

**Оксана Литвинчук**

кандидат філософських наук, доцент,  
доцент кафедри міжнародних відносин і  
політичного менеджменту, Державний  
університет «Житомирська політехніка»

## **Правове забезпечення реалізації політики гендерної рівності**

У сучасному світі досягнуто значного прогресу в пропагуванні принципів гендерної рівності. Зважаючи на євроінтеграційну спрямованість нашої країни, сучасна державна політика направлена на подолання всіх проявів дискримінації за ознакою статі, а також на створення політичного підґрунтя та необхідних соціальних умов для найбільш повної реалізації природних здібностей жінок і чоловіків у всіх сферах трудового, суспільного та особистого життя. Україна цілковито поділяє принципи розуміння гендерної рівності як необхідної умови задля досягнення сталого розвитку країни та створення умов для всебічного прояву людського потенціалу. Повномасштабна війна показала, що для подальшої повоєнної відбудови й розвитку України потрібно однаковою мірою залучати у всі сфери життя як жінок, так і чоловіків.

Сучасні солідні наукові видання присвячують гендерній проблематиці значну увагу. Над даною тематикою працюють О. Ганьківська, Т. Дороніна, І. Когут, О. Луценко, Т. Марценюк, С. Оксамитна, А. Сальникова, Л. Смоляр, О. Ярош та інші.

З часу формування Україною гендерної політики на державному рівні органам місцевого самоврядування державою делеговані повноваження реалізовувати політику рівності жінок і чоловіків. «Гендерна рівність – не політична самоціль, а передумова сталого розвитку, впровадження ефективного урядування та подолання бідності» [3, с. 21]. це фундамент для розвитку нашого майбутнього покоління на принципах рівності та в умовах рівних можливостей.

Попри величезні зусилля, для жінок, як і раніше, існують реальні перепони в багатьох сферах, зокрема на ринку праці, де їх частка у високооплачуваних секторах невпинно скорочується. Жінки слабше представлені на керівних посадах і серед тих, хто приймає політичні та управлінські рішення. І хоча наявність гендерної дискримінації визнається більшістю експертів та серйозно обговорюється науковцями, багато її форм і проявів ще не стали предметом глибокого ґрунтового аналізу.

Український уряд, як усі цивілізовані держави, проводить активну гендерну політику, в основі якої лежать загальновизнані міжнародні норми, зафіксовані в Загальній декларації прав людини [3], Конвенції про політичні права жінок [5], Конвенції про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок [4]. Наша держава синхронно з Європейським Парламентом у 2014 році ратифікувала Угоду про асоціацію з ЄС [6], відповідно до положень якої перед

державою поставили амбітні завдання щодо покращення якості людського капіталу та встановлення соціальної справедливості, а також забезпечення гендерної рівності та рівних можливостей для представників обох статей у сферах зайнятості, освіти та навчання, економічної і громадської діяльності та у процесі прийняття рішень. Також у грудні 2022 року Уряд ухвалив Стратегію впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року [2].

Стратегія дозволяє освітянам бачити межі власної відповідальності у цих питаннях, а також мати практичні поради щодо того, як саме досягати гендерної рівності. Забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків повинно сприяти забезпеченню в Україні рівних можливостей доступу до освіти і науки незалежно від їхньої статі або інших ознак.

Варто звернути особливу увагу на провідні цілі цієї Стратегії.

По-перше, найважливіша «стратегічна ціль передбачає проведення в колективах освітян гендерних аудитів, які зроблять умови роботи колективів більш чутливими до потреб різних груп жінок і чоловіків.

Друга стратегічна ціль включає цілу низку ініціатив: створення інклюзивного середовища, дружнього до сімей із дітьми та маломобільних груп населення; створення атмосфери взаємоповаги, інклюзивності, неповторної індивідуальності кожної особи; формування уявлення про рівні права та можливості жінок і чоловіків, партнерства в сім'ї та суспільстві, безпеку та згоду у стосунках, заохочення хлопців і дівчат до спільної господарсько-побутової праці; надання здобувачам освіти повної та вичерпної інформації щодо можливості професійного самовизначення.

Третя ціль передбачає різні форми роботи з підвищення рівня знань та навичок освітян у питаннях гендерної рівності – через тематичні конференції, участь у відповідних проєктах, проведення гендерних аудитів, експертиз, консультацій. А четверта стратегічна ціль містить цілу низку напрямів роботи, що пов'язують гендерну рівність з безпекою, розв'язанням конфліктів, післявоєнним відновленням» [2].

Проте, не зважаючи на значний поступ у сфері подолання гендерної дискримінації, перед нами стоїть значна кількість невирішених питань, які потребують подальшої результативної взаємодії громадськості і уряду.

Отже, роблячи висновки, зауважимо, що багато зусиль докладено задля подолання дискримінаційних стереотипів. Ігнорування гендерних проблем призводить до значних суспільних витрат, погіршує добробут та впливає на ефективність управління. Маємо зробити все можливе, аби сьогоднішня молодь, навіть попри війну, що триває, намагалася формувати власний світогляд без жодних стереотипів та дискримінацій. У політичному арсеналі уряду достатньо інструментів, щоб сприяти досягненню гендерної рівності. Лише послідовні кроки зроблять наші спільні зусилля помітними і такими, що призведуть до стабільності, рівності і справедливості.

### **Список використаних джерел**

1. Гендерна рівність в освіті: як це реалізувати в громаді. URL: <https://decentralization.gov.ua/news/15992> (дата звернення: 07.04.2023).
2. Гендерні дослідження : прикладні аспекти : монографія / В. П.Кравець, Т.В. Говорун, О. М.Кікінежді та ін. Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2013. 448 с.
3. Загальній декларації прав людини. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_015#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text) (дата звернення: 12.04.2023).
4. Конвенція Організації Об'єднаних Націй про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_207#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_207#Text) (дата звернення: 12.10.2023).
5. Конвенції про політичні права жінок 1952. URL: <https://cyclor.com.ua/content/view/1138/58/1/10/> (дата звернення: 12.10.2023).
6. Угода про асоціацію URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011) (дата звернення: 12.10.2023).

#### **Олена Беляєва**

кандидат наук з державного управління,  
викладач кафедри бізнес-економіки та  
адміністрування Сумського державного  
університету ім. А.С.Макаренка  
м. Суми, Україна

### **Регулювання сфери воєнно-промислового комплексу в історичній ретроспективі**

В історії кожної держави існують періоди утворення, злетів та розвитку. Негативні фактори, які впливають на гальмування прогресу держави, а потім і можливе знищення – це глобальні кризові явища, катастрофи, війни, невдалі реформи та невміння публічної влади вести зовнішню та внутрішню політику. Усі сфери розвитку суспільства базуються на спільному та злагодженому механізмі управління. Україна, держава, яка має глибоке коріння та тривалу історію боротьби за життя нації.

Кожне століття має свої позитивні та негативні риси у державотворчих процесах та формуванні публічного управління і жодна війна не призвела до суттєвого покращення життя населення України. Звичайно кризові явища впливають на інтелектуальний потенціал українців, формують національний менталітет, загартовують націю, вимагають від влади та суспільства підвищення рівня відповідальності та життєздатності.

Під час війни розвиток країни не припиняється. Навпаки, влада і громада починають зі швидкими темпами шукати рішення важких та важливих питань, нових зрушень та реформувань у сфері освіти та науки, не єдина складова, без

якої не може існувати воєнно-промисловий комплекс України. З появою нових наукових досліджень розвивається технічний прогрес, удосконалюються технології, впроваджується використання нових наукових досягнень, які надають можливість державі вийти на новий світовий рівень розвитку економіки.

Воєнно-промислові комплекси виникли у США і СРСР у період «холодної війни», коли за відсутності активних воєнних дій між ними розгорнулася безпрецедентна «гонка озброєнь» і на перший план виступив такий чинник могутності, як спроможність розробляти модернізований оборонно-промисловий комплекс на удосконаленому рівні і в належній кількості.

Прихід до влади М.С. Горбачова, розпад СРСР, зменшення міжнародної напруги з середини 1980-х рр. призвело до розвитку демократичного врядування та можливості республік, які входили до складу СРСР, зробити вибір на користь демократії, що змусило уряди новоутворених країн реформувати воєнно-промисловий комплекс та провести низку перетворень. Реформи в Україні звелися переважно до конверсії (переводу оборонних підприємств на випуск цивільної продукції), що обернулося кризою у воєнно-промисловому комплексі й обвалом виробництва в суміжних галузях промисловості.

Україна ставала на шлях індустріально розвинутої держави. Результатом перетворень став перехід до моделі високотехнологічного комплексу, за якої застарілі воєнні корпорації, значно збільшившись у розмірах і довівши частку цивільної продукції в своїх замовленнях до рівня не менше 50 %, скоротили державні воєнні замовлення.

Український оборонно-промисловий комплекс мав істотні проблеми в залежності від кооперації з воєнно-промисловим комплексом інших країн новоутвореної держави СНД і від їхніх замовлень. Необхідність розбудовувати державні інституції і вирішувати економічні проблеми значно обмежувала можливості реформування воєнної промисловості. Економічна криза, яка паралізувала внутрішній ринок, унеможливила проведення реформ. В результаті кризових явищ комплекс України почав перетворюватися з передового сектору промисловості на тягар для економіки країни.

Певні позитивні зрушення намітилися з приходом до влади Володимира Зеленського. Указом Президента України від 18 червня 2021 року затверджено Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України, що сформулював стратегічні засади оборонно-промислової політики, визначив пріоритетні напрями державної військово-промислової політики, цілі реформи оборонно-промислового комплексу та очікувані результати їх досягнення з урахуванням актуальних воєнно-політичних загроз і викликів [10].

Таким чином, створення умов для розвитку воєнно-промислового комплексу України з використанням механізмів державно-приватного партнерства та військово-технічного співробітництва з іноземними державами для виробництва високоефективного озброєння, військової та спеціальної техніки для задоволення потреб Збройних Сил України, інших органів сектору



безпеки і оборони, збільшення експортного потенціалу оборонно-промислового комплексу України є метою державної військово-промислової політики.

### **Список використаних джерел:**

1. Горбулін В. (2017). Світова гібридна війна / за ред. В. Горбулін. Харків: Фоліо. 496 с.
2. Дацюк С. Про тотальну війну. *Українська правда*. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/datsuk/6329f5f30ed76/>. (дата звернення: 07.04.2023).
3. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / / Енциклопедія державного управління. том. 2: Методологія державного управління. URL: <file:///C:/Users/Petro/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/9ZZNTMSE/0fda71bf-77c5-434a-a274-8cfa410b90e6.pdf>. (дата звернення: 07.04.2023).
4. Кулеба Д. Вина за реальність: як перемогти у світі фейків, правда і спільний. вид. 3-зав'язка, онов. Київ, 2022. 384 стор.
5. Про внесення змін до наказу Міністерства юстиції України від 23.06.2011 № 1707/5. Наказ Міністерства юстиції України № 3959/5 від 20.09.2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1090-22#n4> . (дата звернення: 06.04.2023).
6. Петровський П., Красівський О. Теоретико-методологічне обґрунтування реформи у публічно-управлінській сфері. *Актуальні проблеми державного управління*. № 1(59). URL: <https://doi.org/10.34213/ap.21.01.02> . (дата звернення: 07.04.2023).
7. Петровський П. Теоретико-методологічні основи перемоги України в сучасній змістовній історії. *Ефективність державного управління*: зб. наук. праць. Львів, 2019. ЛРІДУ НАДУ. Вип. 1(58). С. 13–25.
8. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text> (дата звернення: 07.04.2023).
9. Почепцов Г. Сенси і війни: Україна і Росія в інформації і змісті війни. Київ, 2016. Києво-Могилянська академія. 316 с.
10. Стратегія реформування державного управління України на 2022–2025 роки. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 831-р від 21.07.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-strategiyu-reformuvannya-derzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku/> . (дата звернення: 07.04.2023).

## **Наталія Сембай**

заступниця директора з виховної роботи Відокремленого структурного підрозділу «Львівський фаховий коледж харчової та переробної промисловості Національного університету харчових технологій», аспірантка кафедри регіонального та місцевого розвитку ІАДУ Національного університету "Львівська політехніка"

### **Принципи управління харчовою промисловістю в контексті євроінтеграції України**

Розвиток та функціонування підприємств харчової промисловості належить до особливих видів вітчизняного виробництва, адже вони гарантують економічну та соціальну стабільність держави, забезпечуючи ефективну конкурентоздатність та її подальше ефективне функціонування в мінливому ринковому середовищі [1, 84–87].

Відомо, що управлінський аспект належить до першочергових у системі розбудови харчової галузі, адже передбачає знання перспективних можливостей, формування відповідних алгоритмів діяльності у руслі перспективних напрямів, пошук альтернативних варіантів розвитку тощо.

Зазначене вище зумовлює мету нашого дослідження, яка полягає у визначенні головних принципів управління вітчизняної харчової промисловості у світлі сучасних євроінтеграційних процесів.

У ситуації воєнного стану вітчизняна харчова промисловість розвивається неоднозначно, адже з перших днів війни можна було спостерігати катастрофічні зміни – знищення підприємств та інфраструктури, зменшення промислових потужностей, перенесення виробництв, міграція населення, різке обмеження сировинної бази, втрата ринків збуту. Не зважаючи на це, завдяки чітким важелям управління, налагодженій логістиці, швидкій переорієнтації виробництва та орієнтації на європейські ринки харчова промисловість України одна з перших продемонструвала свою дієвість та ефективність у таких складних умовах.

Як стверджують науковці, принципи – це усталені, вкорінені, загальноприйняті та дуже поширені правила господарських дій і властивості економічних процесів, а принципи управління являють собою основні вихідні положення та провідні ідеї й правила, якими мають керуватися суб'єкти управління у процесі здійснення управлінської діяльності [2].

Перш за все, з нашого погляду, заслуговує уваги *принцип адаптивності та синхронізації дій*, адже він дозволяє реально оцінити актуальну ситуацію на ринку харчової промисловості, забезпечити тісну співпрацю усіх суб'єктів управління та коригування їх дій на різних рівнях, урахувати поточні зміни зовнішнього та внутрішнього середовища й форс-мажорні обставини.

Наступним можна визначити *принцип послідовності й системності*, адже він створює умови для функціонування харчової промисловості як складної динамічної системи із взаємопов'язаними елементами, забезпечує реалізацію спільних функцій, цілей та завдань, спрямованих на досягнення загальних цілей розвитку.

*Принцип стабільності та взаємозалежності* передбачає взаємозалежність різних елементів внутрішнього середовища харчової промисловості всіх рівнів та їх зв'язок з елементами і чинниками зовнішнього середовища, що зумовлено життєвим циклом підприємства та встановленим періодом часу.

*Принцип саморегулювання та гармонізації інтересів* логічно впливає з попереднього і відповідає динаміці розвитку внутрішнього середовища, а також узгодженні й збалансованості інтересів всіх суб'єктів харчової промисловості як складної та динамічної системи.

*Принцип гнучкості та економічної ефективності* забезпечує конкурентоспроможність та розвиток харчової промисловості з мінімальними витратами та максимальними результатами за наявності відповідних ресурсів.

Отже, розвиток харчової промисловості в контексті європейської інтеграції України вимагає нових принципів та засад управління, зокрема, гнучкості, адаптивності та синхронізації дій для покращення послуг та забезпечення конкурентоспроможності, послідовного й системного урахування інтересів громадськості та місцевого бізнесу на засадах стабільності, саморегулювання, ефективності та гармонізації інтересів для формування відповідного підприємницького клімату.

#### ***Список використаних джерел***

1. Крамаренко К. С., Муратова О. С. Стратегічне управління розвитком підприємств харчової промисловості / К. С. Крамаренко, О. С. Муратова // Науковий вісник Ужгородського національного ун-ту. – Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – 2019. – Вип. 27. – Ч. 1. – С. 84–87
2. Федоренко В. Г. Основи менеджменту / В. Г. Федоренко. – К., 2007.

**Лариса Шегіда**

аспірантка кафедри публічного управління та регіоналістики Інституту публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка»

#### **Перспективи українських медіа на шляху до європейської інтеграції**

Публічне правління в умовах воєнного стану вимагає нових і дієвих інструментів комунікаційної політики щодо захисту інформації як всередині держави, так і зовні. Закон «Про медіа», навколо якого вся українська

медіаспільнота активно сперечалася, критикувала, обговорювала останні декілька років, набрав чинності 31 березня 2023 року. Народні депутати України не раз поверталися до розгляду законопроекту, вивчали висновки Венеціанської комісії, внесли безліч правок і, нарешті, проголосували за остаточний варіант. Депутати наголошують, що цей закон – одна з вимог вступу країни в ЄС і реальний шлях євроінтеграції. А медіаспільнота України вважає, що цей документ суттєво погіршить стан справ в українських медіа, особливо в питаннях свободи слова. Як адаптуватися українським медійникам до вимог нового Закону в непростих умовах воєнного стану і чи захистить він медіаспільноту від викликів сьогодення? Це питання, які потребують відповідей вже сьогодні.

Обговорення недоліків, переваг і пересторіг вже відбулося на стадії підготовки та розгляду законопроекту. Але питання запровадження важливого для галузі документа, який визнав нечинним 34 нормативно-правових акти, змінив 278 документів, означив 78 термінів, деякі з яких вперше зафіксовані як дотичні до медійної сфери, – ще потребує свого наукового аналізу за підсумками практичного застосування. Закон загалом регулює галузеві питання, і вперше в ньому з'явилися обмеження, пов'язані з реаліями воєнного стану. Для підготовки даного матеріалу авторка послуговувалася, в основному, доповідями аналітиків на стадії обговорення законопроекту.

Закони медійної галузі в Україні не оновлювалися впродовж останніх 16 років. Тепер можна казати про необхідність зміни багатьох законів і підзаконних актів, деякі з яких давно морально застаріли і не відповідають вимогам і викликам сучасності. Закон унормовує ситуацію на медійному ринку в сучасних умовах. Зокрема, в ньому прописані чіткі правила для медійників в умовах війни. Вперше в Законі з'явилися обмеження, пов'язані зі збройною агресією та діяльністю медіаколлаборантів. «Завдяки ухваленому Закону «Про медіа» Національна рада з питань телебачення та радіомовлення як національний регулятор отримала додаткові повноваження і тепер зможе ефективно зупиняти спроби ворога проникнути в наш інформаційний простір», – заявив народний депутат, голова парламентського Комітету гуманітарної та інформаційної політики М. Потураєв [2].

Народний депутат наголосив, що Нацрада зараз озброєна додатковими інструментами. «Під час атак і намагань проникнути в наш інфопростір зможемо реагувати швидше, жорсткіше. Дію основних змін, що прописані в новому законі, ми побачимо вже після перемоги. Однозначно буде більше якісного продукту, й Нацрада це стимулюватиме», – сказав політик.

Крім того, в Законі є чіткі вимоги щодо мовних питань, передбачена відповідальність за приниження української мови і вперше унормовано функціонування онлайн-медіа з урахуванням сучасних вимог. Для регулювання діяльності цього виду медіа запроваджено механізм добровільної реєстрації, що є абсолютно нормальною світовою практикою.

На думку експертів, у цілому Закон про медіа відповідає євроінтеграційним вимогам. Враховуючи кращі напрацювання європейського досвіду, документ налаштований на забезпечення використання інформаційного простору як одного з суб'єктів обороноздатності України та реальної можливості професійно тримати інформаційний фронт.

Але враховуючи неоднозначну оцінку законопроекту на стадії обговорення з боку вітчизняної медійної спільноти [3], зауваження надходили і від професійних спільнот із закордону. Спільні страхи стосувалися загрози свободі слова. Це той наріжний камінь української демократії, який відрізняє нашу країну, наш медіапростір від найближчих сусідів. Свою позицію висловили Комітет захисту журналістів (Нью-Йорк) [4], Європейська федерація журналістів [5], Офіс представника ОБСЄ зі свободи [6], Міжнародні експерти Ради Європи [7].

Чи ці побоювання не є безпідставними, покаже тільки час і професійність державного регулятора в особі Нацради. Адже в Конституції України є пряма норма щодо заборони цензури [1], яка, за визначенням Конституційного Суду України, є контролем з боку інститутів публічної влади за змістом та розповсюдженням інформації з метою захисту інформаційного простору. Тобто, це прямі або опосередковані дії держави, спрямовані на обмеження чи навіть заборону поширення інформації, яку вона вважає шкідливою чи непотрібною для суспільства.

Цілей і завдань подальших наукових досліджень практичного застосування норм закону «Про медіа» вистачить не на один рік. Закон завеликий, оскільки ним врегульовується доволі широкий масив суспільних відносин і він об'єднує в собі всі медійні напрямки з урахуванням сучасних викликів. Прийняттям цього закону Україна виконала ще одну вимогу до вступу в ЄС. Варто сподіватися на оцінку експертів і практиків щодо виконання цього актуального нормативно-правового акту і можливість виправити згодом певні неузгодженості між окремими нормами та можливі прогалини у регулюванні.

### *Список використаних джерел*

1. Конституція України. (Відомості Верховної Ради України (ВВР), 1996, №30, ст. 141) <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 09.04.2023).
2. Нові правила роботи медіаринку: як закон «Про медіа» вплине на діяльність ЗМІ в Україні <https://delo.ua/politics/novi-pravila-roboti-mediarinku-yak-zakon-pro-media-vpline-na-diynalnist-zmi-v-ukrayini-408405/> (дата звернення 09.04.2023).
3. НСЖУ закликає владу зберегти в Україні свободу слова (заява) <https://nsju.org/novini/nszhu-zaklykaye-vladu-zberegty-v-ukrayini-svobodu-slova-zayava-2/> (дата звернення 09.04.2023).
4. Комітет захисту журналістів (Нью-Йорк) <https://cpj.org/2022/09/cpj-calls-on-ukrainian-lawmakers-to-drop-media-bill/> (дата звернення 09.04.2023).

5. Європейська федерація журналістів <https://t.me/spilkanews/2234> і ще одна заява <https://europeanjournalists.org/blog/2022/07/08/ukraine-authorities-should-withdraw-the-draft-media-law/> (дата звернення 09.04.2023).
6. Офіс представника ОБСЄ зі свободи <https://ukranews.com/ua/news/687734-zakon-pro-media-mistyt-instrumenty-tsenzury> (дата звернення 09.04.2023).
7. Міжнародні експерти Ради Європи <https://nsju.org/novini/mizhнародni-eksperty-ne-radyat-zaprovadzhuvaty-regulyuvannya-onlajn-media-i-govoryat-pro-polityzovanist-naczrady/> (дата звернення 09.04.2023).

## **СЕКЦІЯ 2. ВИКЛИКИ ТА ЗАГРОЗИ ДЛЯ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ ТА ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У ВОЄННИЙ ТА ПОСТ ВОЄННИЙ ПЕРІОДИ.**

### **Петро Петровський**

доктор наук з державного управління,  
професор, завідувач кафедри публічного  
управління та публічної служби  
Національного університету «Львівська  
політехніка»

### **Розвиток сфери публічності України: виклики війни та перспективи їх вирішення**

Упродовж років незалежності Україна здійснила значні демократичні перетворення, наростила економічний потенціал і досягнула успіхів на шляху євроінтеграції. Досягнення демократичного розвитку необхідно трактувати як розширення сфери публічності, з її наступними сутнісними ознаками:

- Практична реалізація принципу верховенства права, політичних свобод, прямої демократії та транспарентності;
- Позитивні зміни у впровадженні ринкової економіки, з її свободою підприємництва і вільною конкуренцією;
- Інформаційна відкритість, що забезпечується вільною діяльністю ЗМІ, розгалуженою мережею горизонтальних комунікацій тощо;
- Запровадження технологій електронної демократії, з її широкими можливостями залученням громадськості до управлінських процесів і контролю їх результативності.

Поряд із значними демократичними зрушеннями існувала також низка проблем, що вимагала свого вирішення в процесі подальшого іманентного розвитку. Проте розв'язана рф 24-02-2022 р. повномасштабна війна перервала перманентність якісних змін, негативно вплинула на ствердження цивілізаційного розвитку української держави, фактично поставила на паузу процес модернізації публічної сфери. До основних викликів війни у цьому контексті необхідно віднести:

- Загострення невирішених в довоєнний період проблем демократичних трансформацій, зокрема процесу децентралізації як розширення спроможності територіальних громад;
- Звуження сфери публічної відкритості та демократичних свобод в силу правового режиму воєнного стану та зумовлених ним кризових ситуацій;

- Складність узгодження дій окремих учасників в надзвичайних умовах, що загрожує наростанням одноосібних і авторитарних форм реагування і прийняття рішень;
- Обмеження можливостей залучення громадськості та науково-експертного супроводу до обґрунтування управлінських рішень і їх практичного втілення;
- Зумовлена гібридною війною проблемність забезпечення повноцінного інформаційного поля з елементами поліфонічності у висвітленні подій та їх інтерпретацій тощо [1].

Необхідно також відмітити, що, незважаючи на ризики й обмеження воєнного стану, розвиток сфери публічності України продовжується в нових умовах і в інших формах. Волонтерство, спонсорська активність, громадські ініціативи та різноманітні форми допомоги постраждалим від війни стали повсякденною справою, демонструють національну єдність, високий патріотизм і незламну волю до перемоги українського народу. Нова якість громадянського суспільства також не завжди вписується в існуючі рамки організаційних структур і проявляється у більш високому рівні вимогливості до владних інституцій та їх представників і формує запит на нову ментальність і нових лідерів.

Названі обставини та інші виклики війни формують запит на концептуальне переосмислення особливостей розвитку публічної сфери України та зумовлюють необхідність наукового обґрунтування подальших практичних кроків її модернізації. На нашу думку, таке переосмислення можливе на основі послідовного врахування декількох взаємодоповнюючих аспектів, які, своєю чергою, мають сформулювати реальне підґрунтя прогнозування необхідних модернізацій. До таких методологічних аспектів мають належати:

- Адекватне відтворення досягнутих в довоєнний період результатів демократичного розвитку, об'єктивні дані якого доповнюються критичним ставленням до втрачених можливостей і явних прорахунків. На сьогодні у цьому форматі стверджується низка аналітиків, яким вдається обійти методологічні пастки політичної заангажованості, вийти за обмежуючі рамки редукціонізму та подолати інші форми суб'єктивізму.

- Всебічне врахування реалій, викликів і загроз повномасштабної війни, яка руйнує природні умови цивілізованого життя людей, матеріальну інфраструктуру, соціальні та духовні цінності, зокрема і здобутки демократичного розвитку українського соціуму [2].

- Системний аналіз демократичних стандартів розвинутих країн, з обов'язковим відтворенням концептуальних засад досягнутих результатів, використаних ресурсів, організаційних заходів тощо. А також екстраполяція зарубіжного досвіду на можливу його імплементацію в практику модернізації України. Необхідним застереженням у цьому контексті має бути дотримання принципу об'єктивності у співставленні зарубіжного й вітчизняного рівнів досягнутих результатів, без впадання в крайності переоцінки/недооцінки тих чи інших досягнень. Це особливо важливо пам'ятати з огляду на безпрецедентний



пасіонарний рух українських волонтерів, які продемонстрували світу кращі зразки доброчинності та людяності.

- Акцентування уваги на системі детермінант подальшого розвитку сфери публічності, зокрема якісно новій спроможності українського суспільства, його окремих структур і представників дієво і конструктивно відповісти на виклики воєнного стану. Виборені у війні незалежність і свобода стануть потужним катализатором творчої праці, могутнім мотиваційним потенціалом розбудови майбутньої України. У цьому контексті необхідно враховувати, що процес економічної відбудови не має бути самоціллю [4], а призначений сприяти соціальному і гуманітарному розвитку, забезпечувати розширення прав і свобод людей.

- Передбачення прямих і віддалених соціально-гуманітарних наслідків здійснюваних трансформацій у сфері публічності, врахування стратегічного значення здійснюваних інновацій з точки зору гарантування національної безпеки, державного суверенітету та україноцентризму.

Виокремлені методологічні аспекти переосмислення розвитку сфери публічності необхідно проектувати на змістовні блоки вказаної сфери, на конкретний аналіз існуючих граней публічності. До таких належать:

- Забезпечення домінування приватних прав особи і громадянських свобод, а також відповідне скорочення силового блоку держави, кількості державних інституцій і бюджетних витрат на них [3];

- Подальше впровадження правових, організаційних і мотиваційних норм вільної економіки та розширення свобод підприємництва;

- Перегляд демографічної політики і забезпечення соціальних умов збільшення кількості населення;

- Запровадження більш справедливих основ соціальної мобільності і пропорційності розвитку різних соціальних груп;

- Формування конкурентного політичного середовища з використанням уроків війни в орієнтації на пасіонарність і патріотизм;

- Повноцінне забезпечення розвитку науки і освіти з метою формування духовної та когнітивної культури.

Необхідно констатувати, що повномасштабна війна РФ проти України, що несе матеріальні руйнації та людські трагедії, загрожує також розвитку демократичній публічній сфері. Вона спричинила низку викликів і загроз, що вимагають належного реагування з боку основних соціальних суб'єктів. Їх вирішення полягає у відстоюванні базових цінностей цивілізаційного розвитку, першим необхідним кроком якого є теоретичне обґрунтування практичних кроків подальшої модернізації українського суспільства.

### *Список використаних джерел*

1. Кулеба Дмитро. Війна за реальність: як перемагати у світі фейків, правд і спільнот. – Вид. 3-тє, оновл. – Київ : Книголав, 2022. – 384 с.

2. Матвійчук Яна. Економіка України розвалюється. Праволіберальний рух закликає до реформ. – Укр. правда від 07-04-2023 р. <https://blogs.pravda.com.ua/authors/matvijchuk/642fc91be9f01/>

3. Мойсес Наїм. Занепад влади: Від владних кабінетів до полів битв.../ Мойсес Наїм; пер. з англ. О. Демянчук. – 2-ге вид. – Київ: Форс Україна, 2018. – 448 с.

4. Наєм Мустафа. Три виклики на шляху до відбудови України / Укр правда, 15.04.2023 <https://blogs.pravda.com.ua/authors/nayem/643a9d0abf61b/>

### **Наталія Іваницька**

старший викладач кафедри теоретичної та прикладної економіки Національного університету «Львівська політехніка»

### **Софія Іваницька**

студентка факультету міжнародних відносин Львівського національного університету імені Івана Франка

## **Проблеми забезпечення демократичних методів самоврядування в Україні в час війни**

Україна в час повномасштабної війни зіштовхнулась з багатьма проблемами та перешкодами для демократичного самоврядування. Важливо їх виокремити і знайти ефективні шляхи забезпечення розвитку демократії в нашій державі.

Виділимо основні проблеми, які впливають на демократичне врядування в Україні під час воєнної агресії росії:

- корупція, яка може загрожувати національній безпеці та підривати довіру громадян до владних структур;
- зміна пріоритетів (умови війни призводять до зміни пріоритетів у державі, коли безпека та оборона стають головними завданнями, а демократія та громадянське суспільство стають менш пріоритетними);
- страх та нестабільність (зменшує бажання населення країни брати участь у демократичних процесах);
- проблеми взаємодії волонтерських організацій з органами влади [1];
- загроза інформаційної війни через дезінформацію (громадяни менш критичні до інформації, яку вони отримують від влади, що у свою чергу може зменшувати важливість громадської думки);
- економічні проблеми в державі;
- погіршення соціального становища окремих верств населення зменшують довіру громадян до державних інститутів.

Подолання перешкод для демократичного самоврядування в Україні в час війни є складним завданням. Радою Європи було запропоновано План дій для України на 2023-2026 роки задля укріплення демократичного врядування та верховенства права [2]. Необхідно надавати достатній рівень соціальної

підтримки для тих, хто постраждав від війни, а також для сімей загиблих та ветеранів війни.

Демократичне самоврядування може бути складно здійснити в умовах воєнного часу, коли влада часто зосереджується в руках військового керівництва, а не простого населення.

Для вирішення проблем демократичного самоврядування в Україні в воєнний час потрібно забезпечувати:

- гарантування прав громадян (право на життя, безпеку, право на справедливий суд тощо) та державних інститутів у воєнний час;
- підтримку українських військових через належне фінансування армії (є особливо необхідним засобом задля забезпечення обороноздатності країни та її безпеки);
- боротьбу з корупцією (головною умовою її здійснення є прозорість державного управління та контроль за діяльністю державних чиновників);
- доступ до об'єктивної інформації (підтримка незалежних ЗМІ);
- розвиток конкурентоздатної економіки (проведення інноваційних реформ, що забезпечать розвиток бізнесу та підприємництва в кризовий час);
- підтримка розвитку внутрішніх інвестицій в місцеві підприємства, що сприятиме створенню нових робочих місць;
- проведення реформи правоохоронних органів та забезпечити їх ефективну роботу в умовах війни (цей захід зможе збільшити довіру громадян до влади та забезпечити ефективний захист прав і свобод громадян);
- підтримку міграції з місць бойових дій в безпечніші райони України, забезпечення необхідних умов для проживання та працевлаштування.
- соціальну підтримку населення, яке постраждало від війни;
- розвиток місцевого самоврядування (ефективність прийняття рішень на місцях та підтримання взаємодії між державою та громадою);
- залучення громадян до прийняття рішень (організувати обговорення важливих питань, підтримувати волонтерські організації);
- рівні можливості для участі жінок у політичному та громадському житті в умовах війни;
- збереження культурної спадщини та національної ідентичності в час війни;
- збереження незалежності судової влади від впливу політики та інших владних структур;
- міжнародна співпраця може допомогти в забезпеченні миру та стабільності та сприятиме збереженню міжнародного статусу України та зміцненню її позицій у міжнародних відносинах.

Демократія та самоврядування є важливими складовими розвитку країни, а в час війни вони стають ще важливішими, оскільки забезпечують стабільність, справедливість та участь громадян у вирішенні важливих питань.

### Список використаних джерел:

1. Дослідження «Вплив воєнного стану на громадську участь в Україні»  
Режим доступу: <https://rm.coe.int/research-influence-of-martial-law-on-the-civil-participation-in-ukrain/1680a79d85>
2. Council of Europe. Action Plan for Ukraine “Resilience, Recovery and Reconstruction” 2023-2026 URL:  
[https://search.coe.int/cm/Pages/result\\_details.aspx?ObjectId=0900001680a96440](https://search.coe.int/cm/Pages/result_details.aspx?ObjectId=0900001680a96440)

### Григорій Хамчук

аспірант кафедри публічного управління і адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу

### Перерозподіл інтелектуальних домінант як виклик і загроза демократичному врядуванню та публічному адмініструванню

Майже 60 років тому (1965 р.) в статті Г. Кунца (Harold Koontz) «Виклики для інтелектуального лідерства в менеджменті» її автором було вказано, що «Менеджмент є мистецтвом, яке вимагає від інтелекту швидкості, різносторонності та важливості соціуму» (Management is an art whose intellectual needs are urgent, manifold, and socially important) [8].

У 1987 р. в опублікованій К. Чіполла (Carlo M. Cipolla) праці з моделлю диференціації людей за їх інтелектуальними характеристиками на «розумних», «добрих», «бандитів» і «тупих», кожна *i*-та особистість оцінювалась у координатах її орієнтованості на використання власного інтелекту  $I_i$  для отримання вигід і благ або «для себе», або «для інших» [7]. На основі низки вітчизняних досліджень і рекомендацій щодо інтелектуалізації управління інтелектуальними ресурсами [2, 5, 9] та виконаного в роботі [6] аналізу можливості використання моделі К. Чіполла для удосконалення публічного управління та адміністрування в публікації [3] вперше було запропоновано інтерпретувати окрему особистість її інтелектуальним портретом у вигляді суми складових інтелекту

$$I_i = I_{iSMART} + I_{iKIND} + I_{iBANDIT} + I_{iSTUPID} \quad (1)$$

де  $I_{iSMART}$ ,  $I_{iKIND}$ ,  $I_{iBANDIT}$ ,  $I_{iSTUPID}$  – притаманні *i*-мій особистості складові відповідно мудрості, доброти, злочинності і тупості її інтелекту.

Умовою ж соціально належного інтелектуального стану особистості було запропоновано вважати виконання комплексу нерівностей

$$I_{iSMART} > I_{iKIND} > I_{iBANDIT} > I_{iSTUPID} \quad \text{та} \quad I_{iSMART} \gg I_{iSTUPID} \quad (2)$$

Така інтерпретація інтелектуального портрету будь-якого індивідууму дала змогу обґрунтувати можливість створення «інтелектуального портрету спільноти» як певної суми  $N$  інтелектуальних портретів її членів [1].

При цьому, інтелектуальний портрет спільноти людей множиною  $N$  також можна інтерпретувати як суму

$$N = N_1 + N_2 + N_3 + N_4, \quad (3)$$

де  $N_1$  – кількість людей з домінуючою складовою розуму,  $N_2$  – кількість людей з домінантою доброти,  $N_3$  – злочинності і  $N_4$  – тупості.

Очевидно, що бажаний розподіл домінантних характеристик інтелекту цієї множини людей також повинен відповідати умовам

$$N_1 > N_2 > N_3 > N_4 \text{ та } N_1 \gg N_4 \quad (4)$$

Однак, оскільки будь-яка спільнота людей числом  $N$  шляхом демократичних виборів обирає для управління своєю життєдіяльністю  $n$  людей, які разом із призначеними ними  $m$  фахівцями-управлінцями здійснюватимуть владні повноваження, то цілком очевидно, що інтелектуальні характеристики людей з підмножини  $(n+m)$  також повинні відповідати умовам (2) і (4), тобто

$$n_1 > n_2 > n_3 > n_4 \text{ і } n_1 \gg n_4 \quad (5)$$

$$\text{та} \quad m_1 > m_2 > m_3 > m_4 \text{ і } m_1 \gg m_4 \quad (6)$$

де відповідно  $n_1$  і  $m_1$  – люди з домінуючою складовою розуму,  $n_2$  і  $m_2$  – люди з домінантою доброти,  $n_3$  і  $m_3$  – злочинності і  $n_4$  і  $m_4$  – тупості.

Тоді, за дотримання комплексу умов (2), (4), (5) і (6), які забезпечують демократичне врядування та публічне адміністрування, підмножина  $(n+m)$  буде виробляти тільки раціональні управлінські рішення, а підмножина  $[N-(n+m)]$  виконувати їх, генеруючи вигоди і блага як «для себе», так і «для інших».

Таким чином, обов'язком всієї спільноти людей числом  $N$  в процесі виборів керівного органу є недопуск до участі в управлінні підмножиною  $[N-(n+m)]$  будь-яких людей з діючими відхиленнями в складових їх інтелектуальних портретів від умов (5) і (6). Це, для прикладу, можуть бути варіанти  $n_4 > n_1 > n_2 > n_3$  або  $m_3 > m_4 > m_1 > m_2$ , чи будь-які інші можливі варіанти, в яких на домінуючі ролі виходять негативні складові людського інтелекту, а управлінські рішення і дії будуть генеровані або із злочинними намірами, або непрофесійно.

Таким чином, загрози демократичному врядуванню та публічному адмініструванню виникатимуть у випадку порушення в процесі життєдіяльності, організації і проведення виборів умов (5) і (6). В більшості випадків це відбувається під впливом поширення і посилення існуючих в людському середовищі таких когнітивних обмежень, як ефект Даннінга-Крюгера, Кланс-Імес та ін.

Оскільки ще Р. Декарт (*René Descartes*) наголошував, що «... відмінність наших опіній походить не від того, що одні розумніші за інших, а лише від того, що ми спрямовуємо наші думки різними шляхами і розглядаємо не одні і ті ж самі речі» [4], то зауважимо, що в модель К. Чіполла закладено саме «спрямування думок» людського інтелекту, а не рівень розуму особистостей. Це і надає можливість за результатами досліджень та аналізу інтелектуальних портретів окремих індивідуумів та їх множин ідентифікувати загрози перерозподілу і переорієнтації в суспільстві загалом або в його окремих спільнотах і підмножинах визначальних і бажаних для суспільства

інтелектуальних домінант з можливістю розробляти і вживати заходи для нівелювання чи ліквідації їх впливу.

### **Список використаних джерел**

1. Дзвінчук Д. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Ідентифікація умов ефективної взаємодії інтелектуальних ресурсів людських спільнот у процесі забезпечення раціонального природокористування. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. Т. 33(72). №6. С. 85-95.

2. Кісь С. Я. Наукові основи інтелектуалізації діяльності підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / С. Я. Кісь ; Івано-Франків. нац. техн. ун-т нафти і газу. - Івано-Франківськ, 2016. - 40 с.

3. Куліковський Р. І., Петренко В. П., Хамчук Г. П. Інтелектокористування як головна умова раціонального використання ресурсів природи. *Державна політика щодо місцевого самоврядування: стан, проблеми та перспективи: збірник матеріалів 13-ї Всеукраїнської науково-практичної конференції* / за наук. ред. проф. О. В. Чепелюк, І. П. Лопушинського, Р. М. Плюща. – Хмельницький: ХНТУ, 2022. – С. 94-97.

4. Рене Декарт. Міркування про метод (щоб правильно спрямувати свій розум і відшукати істину в науках). *Психологія і суспільство*. 2015, №2. С. 37–46.

5. Ситник Й. С. Інтелектуалізація систем менеджменту промислових підприємств : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Й. С. Ситник ; Нац. ун-т «Львівська політехніка». – Львів, 2018. – 40 с.

6. Хамчук Г. П., Карпик Ю. В., Петренко В. П. Закони Карло Чіполли в публічному управлінні: новий погляд на можливість використання / Розвиток компетентності в публічному секторі: європейські стандарти та перспективи: *Матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Івано-Франківськ, 30 вересня 2021 р.)* / зв ред. Д. І. Дзвінчука; упоряд. Л. С. Мосора, Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2021. С. 11-114.

7. Carlo M. Cipolla (1987). «The Basic Laws of Human Stupidity». *Whole Earth Review* 2, no. 7 (Spring 1987).

8. Harold Koontz. Challenges for Intellectual Leadership in Management. *California Management Review*. 1965. V.7, Issue 4. P. 3-94. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epdf/10.2307/41165642>

9. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources - Urgent Need of Modern Society. *World Scientific News*. 2016. #57. P. 674-679.

**Богдана Медуна**

аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету "Львівська політехніка"

### **Публічність як принцип діяльності органів публічного управління в умовах використання цифрових технологій**

Українська економіка трансформувалась останні декілька років. Якісні державні послуги почали надаватися з допомогою впровадження цифровізації, що дозволяє стверджувати про становлення України як цифрової держави. Проте, під час війни країна зазнає неймовірних втрат і руйнувань. Сучасні реалії вимагають захищати державу на всіх можливих рівнях, адже ворог здійснює не лише фізичні, психологічні, а також віртуальні атаки. У цьому аспекті важливого значення набувають цифрові технології: швидкий та доступний супутниковий інтернет Starlink, за допомогою якого знайдено нові рішення для роботи важливих об'єктів, підтримки та відновлення критичної інфраструктури; різноманітні додатки (наприклад, «Ворог – чатбокс, що був створений задля зібрання інформації про пересування ворога); штучний інтелект допомагає розпізнавати обличчя в різних цілях.

Поряд із докладанням зусиль для перемоги, представники влади готуються також і до відбудови країни, яка може стати економічним проривом, адже законодавство адаптується під нові виклики та загрози, є кардинальний відхід від застарілих цінностей і саме тому Україна стане сучасною, правовою, демократичною державою, з високим процентом довіри своїх громадян до представників влади. Важливим у процесі набуття та розвитку довіри громадян до влади є дотримання принципу публічності в діяльності органів публічного управління, і зокрема, це набуває ще більшої актуальності саме в умовах правового режиму воєнного стану та в процесі використання цифрових технологій.

Формування та реалізація державної політики у сферах цифровізації, цифрового розвитку, цифрової економіки, цифрових інновацій та технологій, електронного урядування та електронної демократії, розвитку інформаційного суспільства є основними завданнями Міністерства цифрової трансформації України[1].

Цифровізація забезпечує розвиток інформаційного суспільства шляхом впровадження різних цифрових технологій і цифрових платформ. Використання інформаційних технологій дозволяє органам публічного управління забезпечити публічність, а також доступність інформації в електронному вигляді: розміщення на веб-сайти, електронні системи документообігу, відеоконференції, тощо. Такі соціальні медіа та інтернет-ресурси як соціальні мережі, електронна пошта та веб-сайти використовуються

також і для забезпечення інформаційної підтримки військових операцій, для організації роботи з медіа, а також для зв'язків із громадськістю.

Варто зазначити, що напрацювання України останніх років у сфері цифрової трансформації вражають, проте, цього недостатньо, щоб викоринити корупційні схеми та подолати кризові явища, які нищать країну з середини. Більше того, упродовж війни безліч скандальних розслідувань про розкрадання коштів, гуманітарної допомоги, корупційні схеми все більше розчаровують суспільство, налаштовуючи населення вороже до представників влади. Це має свої негативні наслідки: попри те, що українське громадянське суспільство хоч і об'єдналось на фоні війни, проте воно ще неготове до спільного прийняття рішень та розв'язання місцевих проблем, виявляє недовіру до представників влади, яка досі не здатна забезпечити відкритість і прозорість своїх дій шляхом налагодження необхідної комунікації.

Зокрема, науковець В.В. Недбай, провів аналіз функціонування системи електронного урядування зарубіжних країн та встановив безпосередній зв'язок розвитку демократії в інформаційному суспільстві, що зміцнює відносини із громадянами та активізує роль засобів масової інформації у політичному процесі [2, с. 15].

Дослідження Н.О. Семенець та М.В. Крищенко щодо різних аспектів використання цифрових технологій в публічному управлінні, такі як електронне урядування, електронні послуги для громадян, цифрові платформи для збору даних та аналізу інформації, а також використання соціальних медіа для забезпечення публічності, відкритості та прозорості управлінських процесів полегшують роботу працівників, допомагають у вирішенні багатьох проблем, з якими стикається публічний сектор, налагоджують взаємодію між державними органами, а також залучають громадськість до управлінської діяльності [3].

Під час війни особливого значення набуває те, що в основі прийняття рішення представниками влади публічного управління повинен бути баланс інформаційних інтересів держави і громадянського суспільства. Також потрібно забезпечити реалізацію прав на участь громадськості в процесі прийняття управлінських рішень шляхом доступу до публічної інформації через відкритий діалог та партнерство суспільства та влади.

Для забезпечення ефективної комунікації з громадськістю в Україні під час війни застосовуються різні методи та інструменти, зокрема: прес-служби, комунікаційні канали, відкриті двері, офіційні заяви, розміщення інформації через медіа, а також офіційні сторінки військової влади та військових підрозділів. Таким чином забезпечується доступ до важливої інформації. Інформаційні технології забезпечують доступ до інформації для громадян з обмеженими можливостями, інтернет-ресурси можуть бути спеціально розроблені з урахуванням потреб користувачів з візуальними або слуховими порушеннями, наприклад, за допомогою спеціальних програм, які допомагають перетворювати текст у звук, записуються відео із субтитрами або мовними модулями (інтерпретацією на мові жестів), які надають звукову інформацію у формі листа, використовуються спеціальні технології, які дозволяють користувачам читати текст за допомогою програми для читання екрану, тощо.



Органи державної влади створюють та підтримують спеціальні веб-портали, на яких оприлюднюються дані про їхню діяльність, прийняті ними рішення, публікуються звіти тощо. Інтернет-консультації та громадські слухання часто проводяться в режимі онлайн, що дозволяє залучити до участі більшу кількість людей з різних регіонів. Доступ до інформації допомагає боротися з корупцією, зміцнювати економіку країни, покращувати ефективність управлінських рішень, залучати громадськість до такої діяльності та насамперед, забезпечувати конституційну норму, де зазначається, що народ – єдине джерело влади в Україні. Таким чином підвищується рівень довіри громадян до представників влади, підвищується ефективність їхньої роботи за рахунок залучення громадськості до процесів прийняття рішень.

Варто зазначити, що використання цифрових технологій може мати і негативні наслідки, такі як можлива кібератака на військові системи та розповсюдження дезінформації в мережі. Саме тому, важливо здійснювати заходи з кібербезпеки.

Урядовий портал «Дія» займається перевіркою чуток та інформації, що поширюється в соціальних мережах, та надає користувачам можливість перевірити достовірність такої інформації. Фактчекінг є основним інструментом для забезпечення інформаційної безпеки та протидії дезінформації під час війни в Україні. Аналіз відео та фотоматеріалів, перевірку джерел та фактів, здійснення експертизи на перевірку інформації можна здійснити через вітчизняні та зарубіжні фактчекінгові організації, такі як StopFake, VoxCheck, FactCheck.org, «Слово і діло», VoxUkraine тощо.

Громадяни можуть звертатись із запитом про отримання інформації до органів влади через законні інструменти та платформи такі як «Доступ до правди», ресурси Державної служби статистики України, Відкриті реєстри та бази даних, ProZorro, та інші.

Фактчек, фактчекінг – один з напрямків журналістських розслідувань, спрямований на перевірку фактів у публічних заявах та виявлення і викриття фейків, неправди, маніпуляцій, пропаганди, дезінформації, встановлення достовірності фото- та відеоконтенту. Для перевірки інформації у фактчекінгу використовуються дані тільки з відкритих офіційних визнаних джерел; експертна думка може бути використана як додатковий або другорядний елемент доказу; інсайдерські дані, або ті, на які може вплинути людський фактор, як аргументи у фактчекінгу не використовуються.

У сучасному фактчекінгу для здійснення перевірки активно використовуються різні програмні засоби, спеціалізований софт [4, с.70].

Під час війни фактчекінг є дуже важливим елементом для розуміння реальної ситуації справ в Україні та прийняття відповідних об'єктивних управлінських рішень щодо політики та безпеки, а також вирішенні інших проблем та критичних ситуацій. Проте необхідно вживати заходи для захисту персональних даних та інформації, яка може становити державну таємницю.

Реалізація принципу публічності є ключовим аспектом демократичного управління в діяльності органів публічної влади та розглядається як одне з важливих досягнень реформ, що проводяться останні роки в Україні.

Використання цифрових технологій дає можливість значно підвищити рівень публічності та доступності інформації про діяльність органів публічного управління, дозволяє збільшити обсяг та якість інформації, надає доступ до відкритих даних, покращує швидкість отримання такої інформації завдяки мережі Інтернет, та збільшує контроль за діяльністю органів публічної влади.

Отже, принцип публічності діяльності органів публічного управління в умовах використання цифрових технологій значно покращує ефективність такої діяльності, підвищує рівень довіри громадськості до органів влади та їхніх представників, а також дає можливість здійснювати контроль над ними. Своєю чергою використання цифрових технологій дозволяє забезпечити прозорість та доступність діяльності органів публічного управління, що є необхідним для забезпечення принципу публічності.

### *Список використаних джерел*

1. Питання Міністерства цифрової трансформації [Електронний ресурс]:
2. Постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 № 856 / Офіц. веб-сайт Верхов. Ради України. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-%D0%BF>;
3. Недбай В. В. Соціально-політичні особливості інформаційного суспільства : автореф. дис. канд. політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси» / В. В. Недбай. – О., 2004. – 15 с. Семенець, Н. О., & Крищенко, М. В. (2021). Цифрові технології в публічному управлінні: теорія та практика використання. Аспекти державного управління, 9(2), 36-47;
4. Семенець, Н. О., & Крищенко, М. В. (2021). Цифрові технології в публічному управлінні: теорія та практика використання. Аспекти державного управління, 9(2), 36-47.
5. Гороховський О. Фактчек : Практичний посібник. [Б. м.] : БезБрехні, 2020. 138 с., ст.70 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [URL:https://without-lie.info/laboratory/posibnyky/faktchek-metodolohiia-ta-praktychne-zastosuvannia-posibnyk-dlia-treneriv/](https://without-lie.info/laboratory/posibnyky/faktchek-metodolohiia-ta-praktychne-zastosuvannia-posibnyk-dlia-treneriv/).

**Олександр Сушинський**

Доктор наук з державного управління,  
професор, перший проректор  
Національного лісотехнічного  
університету України

### **Відповідальність як принцип організації влади: проблематика воєнного стану**

Усвідомлена відповідальність, а не тільки «чистий» науковий інтерес, певні суспільні процеси, події, «життєві» обставини, небажана, однак прогностично очікувана, а з 24 лютого 2022 року повномасштабна, війна –

вторгнення військ Росії в Україну, спонукає до наукових і науково-прикладних розробок актуальної в такому сенсі проблематики організації публічної влади в умовах правового режиму воєнного та пост воєнного станів.

У контексті розроблюваної нами концепції конституції відповідальної республіки найвищою соціальною цінністю для держави Україна – спрямованістю її відповідальності (*національною цінністю для Українського соціуму – національною ідеєю*) є права та свободи громадян України. У цьому сутність концепції українськоцентризму – призначення України як держава – спрямованість її відповідальності саме на забезпечення та гарантування прав і свобод відповідальних громадян України, їх життя і здоров'я, честі та гідності, недоторканності та безпеки, життєво важливих інтересів.

Сутнісним у концепції відповідальна республіка є те, що найвищі національні цінності охороняються «силою права» гарантією якої є «право сили» з відповідними ресурсами та засобами забезпечення правопорядку та того, щоб громадяни не були змушені вдаватися до крайнощів – повстання проти узурпаторів та узурпації влади будь-ким і у будь-який спосіб. У контексті викладеного громадянство саме держави Україна зумовлює пріоритет її (держави) відповідальності (представницьку владну відповідальність) – національну цінність.

Апріорі констатуємо, що «сила права» є недостатньою гарантією найвищих національних цінностей, а лише поєднання «сили права» та «права сили» з відповідними ресурсами та засобами є гарантією виконання необхідної та достатньої умов «безпеки» загалом і насамперед «національної безпеки».

У зміненому для цілей цієї розробки аспекті термінопоняття «національна безпека» – стан захищеності суспільних відносин щодо основних і насамперед найвищих національних цінностей чи у найбільш загальному значенні – національного інтересу [1]. Це означає, що національна безпека є необхідною умовою «позитивного» розвитку суспільства та вирішення питань національного інтересу.

Збройна агресія – війна у своїй сутності – це протиправне діяння держави стосовно іншої суверенної держави зумовлює тимчасове обмеження конституційних прав і свобод людини і громадянина та прав і законних інтересів юридичних осіб із зазначенням строку дії цих обмежень, обмеження чи навіть припинення життєзабезпечення громадян, територіальних громад чи навіть регіонів і введення правового режиму воєнного стану.

Особливістю правового статусу органів публічної влади, їх посадових осіб як законних представників громадян, територіальних громад, народу, нації, держави в умовах правового режиму воєнного стану зумовлює проблематику «представницької владної відповідальності» в аспекті найвищих національних (соціальних) цінностей. Ця особливість правового статусу зумовлює необхідність надання йому (законному представнику) додаткових засобів гарантій «представницької владної відповідальності» пропорційних його представницьким обтяженням чи обтяженням його свобод. Інакше кажучи необхідними є засоби забезпечення якщо не розширення то принаймні «розумного» збереження меж права законного представника детермінованих

імперативом відповідальності представництва прав громадян, громад, народу, нації, держави [2].

Війна, гібридна війна, вторгнення військ на суверенну територію, застосування зброї на ураження зумовлює осмислення, переосмислення та розробку проблематики «надзвичайних ситуацій» та «крайньої необхідності».

Війна, вторгнення військ на суверенну територію, застосування зброї на ураження зумовлює «надзвичайну ситуацію» як порушення нормальних умов життя і діяльності людей, призводить або може призвести до людських і матеріальних втрат.

У зв'язку з фактичною монополізацією життєзабезпечення громадян, територіальних громад, регіонів надзвичайні ситуації можуть бути умисно створені державою агресором, терористами, колаборантами, агентами впливу не тільки і не стільки з позицій їх матеріальної вигоди, а й з метою впливу на політичну ситуації у державі чи окремих її регіонах.

У сенсі причинне наслідкових зв'язків «надзвичайна ситуація» зумовлює «крайню необхідність», що визначається як стан (загроза) небезпеки, за якого особа правомірно заподіює шкоду інтересам, що охороняються державою, щоб усунути небезпеку, що безпосередньо загрожує їй чи охоронюваним законом правами цієї особи або інших осіб, а також суспільним інтересам чи інтересам держави, за умови неможливості усунути цю небезпеку іншими засобами, якщо при цьому не було допущено перевищення меж крайньої необхідності.

Ситуація пов'язана з правовим режимом воєнного стану та зумовленим війною обмеженням є «надзвичайною», що зумовлює проблематику особливості концепту правового статусу органів публічної влади та їх посадових осіб, цивільних (не обтяжених публічною, військовою, правоохоронною службою) громадян. Логічним є питання концепту правового виміру відповідальності президента, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, правоохоронців, військових і цивільних громадян в умовах правового режиму воєнного стану.

Сутнісним у розроблюваній концепції відповідальної республіки в частині правового статусу органів публічної влади, їх посадових осіб і цивільних громадян в умовах правового режиму воєнного стану є відмінності у ступенях чи вимірах їх дискреції (власного розсуду) та імперативу (обов'язковості), а саме:

– держава в особі президента, органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, правоохоронців, військових в умовах правового режиму воєнного стану («надзвичайної» ситуації) зобов'язана діяти з позицій крайньої необхідності в аспекті найвищих національних цінностей;

– громадяни, які не обтяжені публічною, військовою, правоохоронною службою, в умовах правового режиму воєнного стану («надзвичайної» ситуації) мають право та лише за певних обставин зобов'язані до дій з позицій крайньої необхідності в аспекті найвищих національних цінностей.

Сутнісним у концепті «крайня необхідність» в умовах правового режиму воєнного стану є право та за певних обставин (саме крайньої необхідності)

обов'язок правомірно завдати шкоду майну, життю та здоров'ю людині та/або позбавити її життя. Тобто правомірно завдана шкода майну, життю та здоров'ю людині чи позбавлення її життя не підлягає правовій кваліфікації як правопорушення зокрема не є злочином.

В умовах крайньої необхідності під час дії правового режиму воєнного стану завдання шкоди майну, життю та здоров'ю чи позбавлення життя агресора не є правопорушенням, зокрема злочинним, і не підлягає відповідній правовій кваліфікації.

Отже, діяння в умовах крайньої необхідності – це суб'єктивне право кожної цивільної людини. Однак для окремого кола осіб, зокрема посадових осіб, діяння в умовах крайньої необхідності – особливість їх правового статусу, юридичний обов'язок, передбачений, наприклад, службовим становищем посадової особи.

Викладене нас спонукає до розробки відповідної проблематики відповідальності держави, а коректніше органів державної влади та органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та й загалом «публічної служби» в аспекті найвищих соціальних цінностей у умовах правового режиму воєнного стану, надзвичайних ситуацій та зумовленої нею крайньої необхідності.

Трансформаційні процеси в організації публічної влади (управління, адміністрування тощо) у своїй сутності це перерозподіл, зокрема певне зміщення обсягу (значимості, «ваги», «тягарю», тощо) відповідальності. Де концептом чи сутністю розроблюваної загальної концепції відповідальності є відповідність діянь, процесу та результату де-факто очікуванням де-юре. Тут також важливо зазначити сутнісний аспект загальної концепції відповідальності – обов'язок не порушувати права та свободи, враховувати інтереси усіх і кожного [3].

В Україні та й не тільки ведуться наукові та практичні дискусії про децентралізацію, яку зводять як правило до доволі заманливої ідеї – максимально передати чи визнати за органами місцевого самоврядування тих компетенцій та відповідальності, які закріплені за органами державної влади та, насамперед, виконавчої влади. Однак, майже не дискутується примат вищої відповідальності держави, що зумовлює у відповідності з принципами субсидіарності та субституційності відповідно субсидіарну та субституційну її відповідальність, а саме забезпечити реалізацію, охорону та захист прав і свобод громадян у незалежності від рівня чи обсягу стратифікації публічної влади.

В силу зазначеного представництва та відповідно «представницької владної відповідальності», принцип повсюдності державної влади зумовлює принципи субсидіарності та субституційності, та відповідно субсидіарну та субституційну відповідальності в організації суспільства, держави, громади.

Відповідальність зокрема, субсидіарна та субституційна у системній організації публічної влади та публічного управління є гарантом правосуб'єктності як територіальних громад так і держави в цілому.

При застосування зазначених принципів вторинний орган повинен здійснити оцінку економності, ефективності, доцільності діянь первинного

органу «на власний розсуд». Ці принципи застосовується також і щодо виключних повноважень первинних органів. Можливість для інтерпретації іманентно властива кожному принципу, тому уявна колізія між ними досить часто є неминучою. Однак, принципи субсидіарності та субституційності врегульовують питання компетенції та відповідальності системи здійснення публічної влади в цілому. Водночас в аспекті субсидіарності існує можливість інстанційного перебирання відповідальності органом публічної влади третього рівня або скасування акта судом.

У відповідності з нашою концепцією єдності публічної влади у державі не може бути множини різних за сутністю влад, адже це виключається концепцією народного та державного суверенітету. Сенс конституційного принципу розподілу «влад», а точніше – функцій стосується лише здійснення державної влади. Місцеве самоврядування здійснюється у державі як форма здійснення влади народом. Держава виступає певним гарантом місцевого самоврядування. У такому сенсі та лише концептуально виокремлюємо державу та місцеве самоврядування як два різні інститути публічної влади. Однак, місцеве самоврядування не існує поза державою. Вони є компетенційно, насамперед, правосуб'єктно різними, адже різною є, і це головне, – їхня компетенція та «тягар» відповідальності. Якраз компетенційна інстанційність та відповідальність, а точніше обсяг («тягар») відповідальності держави та місцевого самоврядування є чинником принципів субсидіарності та субституційності. Держава є універсальним гарантом і вищою інстанцією наділеною відповідальністю, зокрема, субсидіарною та субституційною, щодо субдержавних і місцевих органів влади.

Отже, виокремлюємо наукову та науково-прикладну проблематику правових засад забезпечення реалізації принципів справедливої, відповідальної організації публічної влади. Проблемним є питання глибини чи обсягу «децентралізації влади», «повсюдності місцевого самоврядування», «субсидіарності», «субституційності» тощо, у системному зв'язку з цілісністю, повсюдністю, рівнем, обсягом чи «тягарем» відповідальності держави. Інакше кажучи йдеться про системну організацію публічної влади в аспекті найвищих соціальних цінностей.

Неспроможність держави бути відповідальною, а саме контролювати та гарантувати верховенство права та найвищі соціальні цінності у межах усієї території – території своєї юрисдикції, свідчить про певну тенденцію втрачання чи «розмиття», через невиконання (незадоволення) необхідної та достатньої умов, державності.

Прикладом застосування принципу субституції та субституційної відповідальності є, на наш погляд, положення Закону України «Про правовий режим воєнного стану» [4]. Однак видається доволі недосконалим в аспекті принципу правової визначеності. Наприклад: *«Рішення про утворення військових адміністрацій приймається Президентом України за поданням обласних державних адміністрацій або військового командування»* (ч. 2 ст. 4 цього Закону). Де логічно було б прописати, що Президент України утворює військові адміністрації з урахуванням відповідних пропозицій тощо.

Спільне у різних видів відповідальності — це дієздатність носія відповідальності, насамперед — свобода його волевиявлення. Додаткові обтяження представництвом – обсяг чи «тягар» відповідальності обмежують дієздатність законного (відповідального) представника. Інститут представництва як розмір чи обсяг «тягаря» звужує дієздатність його носія.

Узагальнюючи викладене констатуємо розробку нами засад альтернативної доктрини та й відповідно концепції (теорії) публічної служби. У цій доктринальній розробці сутність новації альтернативи полягає саме у альтернативному переосмисленні «служби» в сенсі відповідальності за позитивне спрямування («ведення», розвиток) суспільних відносин. Інакше кажучи, публічна служба – це відповідальність як позитивне спрямування розвитку, авангард, який відповідальний за вибір напрямку та результатів розвитку громад, народу, нації (суспільних відносин). Держава та територіальна громада в особі відповідних органів влади, їх посадових осіб зобов'язана в аспекті відповідальності гарантувати верховенства права, а у випадку крайньої необхідності перебрати управління та майно з метою невідкладного забезпечення життєдіяльності, громадян, колективів, громад тощо.

У цій розробці обґрунтовується теза про те, що неналежне публічне управління та відповідне здійснення влади одним з органів системи зумовлює для іншого (тягне) цієї системи субституцію як перебирання чи звернення відповідальності стосовно гарантій найвищих соціальних цінностей. Інакше кажучи сутністю системної організації публічної влади є синергія як ефект спільної дії кожного та усіх та перебирання (перехоплення) відповідальності.

У питаннях відносин держави та територіальної громади важливою є правова позиція України та інших держав, яка прописана у Європейській хартії місцевого самоврядування (підписана від імені України 6 листопада 1996 року в місті Страсбурзі). Йдеться про адміністративний нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування, що Європейською хартією місцевого самоврядування регламентується так:

«1. Будь-який адміністративний нагляд за органами місцевого самоврядування може здійснюватися тільки згідно з процедурами та у випадках, передбачених конституцією або законом.

2. Будь-який адміністративний нагляд за діяльністю органів місцевого самоврядування, як правило, має на меті тільки забезпечення дотримання закону та конституційних принципів. Однак вищі інстанції можуть здійснювати адміністративний нагляд за своєчасністю виконання завдань, доручених органам місцевого самоврядування.

3. Адміністративний нагляд за органами місцевого самоврядування здійснюється таким чином, щоб забезпечити домірність заходів контролюючого органу важливості інтересів, які він має намір охороняти» (ст. 8 Європейської хартії [5]).

Гарант найвищої соціальної цінності як субституційний відповідач в умовах мотивованої необхідності перебирає відповідальність (владу та ресурси, майно) безпосереднього відповідача.

Держава та територіальна громада в особі відповідних органів влади, їх посадових осіб відповідальні гарантувати верховенство права, права та свободи громадян і у випадку обґрунтованої та насамперед крайньої необхідності перебрати управління та майно з метою невідкладного забезпечення життєдіяльності та правопорядок для усіх і кожного (соціуму – громадян, колективів, громад, народу, нації).

Громадяни, громади та й народ, нація в особі органів публічної влади та їх посадових осіб мають законних представників, наділених відповідальністю, яка здійснюється публічно-управлінськими функціями та публічно-владними компетенціями.

Отже, особливістю правового статусу органів публічної влади, їх посадових осіб як законних представників є відповідальність гарантування найвищих соціальних цінностей.

Ця особливість правового статусу зумовлює необхідність надання йому (законному представнику) додаткових засобів гарантій відповідальності пропорційних його представницьким обтяженням чи обтяженням його свобод (тягарем відповідальності).

Інакше кажучи необхідними є засоби забезпечення якщо не розширення то принаймні «розумного» збереження меж права законного представника детермінованих відповідальністю представництва прав громадян, громад, народу, нації.

Гарант найвищої соціальної цінності як субституційний відповідач в умовах мотивованої необхідності перебирає відповідальність (функції, владу та ресурси, майно) безпосереднього відповідача.

У контексті субституційної відповідальності загрози найвищим національним цінностям зумовлюють перебрання відповідальності у системі органів здійснення публічної влади насамперед державою від територіальної громади у випадку мотивованої необхідності. Однак проблемним залишається питання розумних строків субституції та ризик концентрації влади.

### *Список використаних джерел*

1. Сушинський О. І. Ресурси гарантій інституційної компетенції щодо національної безпеки в аспекті політичної реформи // Актуальні теоретико-методологічні та організаційно-правові проблеми державного управління: Матеріали наук.-практ. конф. за міжнародною участю, Київ, 28 трав. 2004 р.: У 2 т. / За заг. ред. В.І. Лугового, В.М. Князева. К.: Вид-во НАДУ, 2004. Т. 1. С. 322-324.

2. Сушинський О. І. Децентралізація публічної влади в аспекті відповідальності: концепція та практика крайньої необхідності // Децентралізація публічної влади в Україні: здобутки, проблеми та перспективи [Текст]: матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції з міжнародною участю (15 березня 2019 р., м. Львів) / за наук. ред. проф. П. Гураля, проф. О. Сушинського. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2019. — С. 122-136.

3. Сушинський О. І. Реформа місцевого самоврядування в Україні: вступ в аспекті проблематики // Реформа місцевого самоврядування в Україні: сучасні



тенденції та виклики [Текст]: матеріали круглого столу (18 травня 2018 р., м. Львів) / за наук. ред. проф. П. Гураля, проф. О. Сушинського. — Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2018. — С. 4-18.

4. Закон України «Про правовий режим воєнного стану» (12 травня 2015 року № 389-VIII) // Відомості Верховної Ради України. 2015. № 28. Ст. 250. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text> (дата звернення: 17.04.2023).

5. Закон України «Про ратифікацію Європейської хартії місцевого самоврядування» від 15 липня 1997 року № 452/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. 1997. № 38. Ст. 249. [Електронний ресурс]: Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/452/97-%D0%B2%D1%80>. (дата звернення: 17.04.2023).

#### **Анастасія Фабрисова**

бакалавр з публічного управління та адміністрування, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національний університет «Львівська політехніка»

#### **Наталія Михальчишин**

кандидат економічних наук, доцент кафедри теоретичної та прикладної економіки, Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

### **Інститут відповідальності в публічній сфері**

Публічна сфера представлена значною кількістю осіб, в тому числі зі статусом державних службовців, та виконує функцію служіння суспільству, забезпечення дотримання прав, свобод та інтересів окремих осіб. Проте, довіра до публічної сфери знижується через порушення державними службовцями присяги, корупційні правопорушення, кримінальні злочини[8]. Публічна сфера має охоплювати формування влади на принципах демократизму, легітимності й ефективності, що можливе лише за умови встановлення чітких важелів впливу на посадових осіб, одним з яких є інститут відповідальності.

Зміст поняття «відповідальність» пов'язаний з обов'язком відповідати за певну ділянку роботи, справу, дії, вчинки, слова тощо[8]. Щодо відповідальності публічного управлінця чи адміністратора, її пов'язують зі здатністю усвідомлювати та виконувати посадові обов'язки, передбачати наслідки своїх вчинків, дій та бездіяльності у сфері як наданих повноважень, так і в суспільній[1]. Відповідальність має на меті спонукати публічні органи та посадових осіб до належного виконання покладених на них функцій і

повноважень, прийняття законних рішень, а також забезпечення функціонування державної влади в інтересах населення та суспільства загалом [3].

Відповідальність публічної влади є комплексною та охоплює такі основні види, як: моральну, політичну, юридичну. Моральна пов'язана з загальнолюдськими цінностями, забезпечується громадською думкою та виявляється через моральний осуд та критику. Політична полягає у встановленні міри впливу інститутів громадянського суспільства на публічних суб'єктів у разі порушення ними політичних норм, недотримання політичних зобов'язань [2]. До інструментів політичної відповідальності відносять імпичмент, законодавче вето, скасування актів органів виконавчої влади, примусове звільнення складу Кабінету Міністрів України, розпуск Верховної Ради України, призначення позачергових виборів Президента [7] тощо.

Юридична відповідальність пов'язана з юридичним обов'язком державного службовця дотримуватися і виконувати посадові обов'язки, а в разі невиконання чи неналежного виконання - зазнати несприятливих наслідків особистого, матеріального або організаційного характеру [1]. В межах юридичної можлива дисциплінарна, цивільно-правова, адміністративна, кримінальна, конституційна та матеріальна відповідальність. Дисциплінарна полягає в застосування дисциплінарних стягнень та обов'язку державного службовця звітувати за свої дії. Цивільно-правова передбачає застосування державного примусу до державного службовця, який здійснив правопорушення, шляхом позбавлення його певних благ чи покладення на правопорушника обов'язків майнового характеру. До адміністративної відповідальності притягують за правопорушення, пов'язані з недотриманням службових обов'язків [9]. Конституційна відповідальність має складний політико-правовий характер і настає внаслідок конституційних правопорушень, проте є і певні винятки. Наприклад, на час дії воєнного стану суб'єкти владних повноважень звільняються від усіх видів юридичної відповідальності, в тому числі конституційної, за діяння, що були необхідні для відсічі збройної агресії або ліквідації збройного нападу[5].

За службові злочини, наприклад, службове підроблення, декларування недостовірної інформації, службова недбалість, перевищення повноважень, незаконне збагачення та ін., настає кримінальна відповідальність. Зокрема, корупційні злочини належать до найбільш суспільно небезпечних правопорушень, які потребують з боку держави ефективних заходів реагування та системи відповідальності [9]. Щодо присвоєння або розтрати майна шляхом зловживання службовим становищем, то з 9787 випадків у 2016 кількість таких правопорушень зросла до 11 160 у 2020, а лише за пів року 2021 їх кількість склала 6635 [4]. Така динаміка свідчить про поширеність корупційних правопорушень, хоча правоохоронна система держави постійно зазнає змін щодо вдосконалення боротьби з ними. У 2022 році детективи Національного антикорупційного бюро України та прокурори Спеціалізованої антикорупційної прокуратури скерували до суду декілька резонансних проваджень, серед яких

хабар в значних розмірах (6 млн доларів) ПАТ «Укрзалізниця», підкуп екс-директора Державного бюро розслідувань [6].

Інститут відповідальності у публічній сфері, в основі якого є різні види відповідальності, виконує роль каталізатора довіри суспільства до влади, публічних структур, через що вимагає постійного вдосконалення. Оскільки з точки зору державного управління влада та відповідальність неподільні, то результативність публічної влади можливо забезпечувати й через реагування громадянського суспільства на діяльність публічних органів та осіб.

Таким чином, до інструментів, через які повинна реалізовуватись відповідальність в публічній сфері, належить: верховенство та дієвість закону, посилення громадського контролю за публічною сферою, особливо на місцевому та регіональному рівнях, впровадження демократичних методів публічного управління тощо.

### *Список використаних джерел*

1. Грищук А.Б. Загальнотеоретичні аспекти відповідальності державних службовців// Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право, 2022 – № 71. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/263418>.
2. Жаровська І.М. Інститут відповідальності державної влади в умовах розвиненого громадянського суспільства// Право і суспільство. 2015 – № 4 частина 3. URL: [http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2015/4\\_2015/part\\_3/5.pdf](http://www.pravoisuspilstvo.org.ua/archive/2015/4_2015/part_3/5.pdf).
3. Іванова Т.М. Відповідальність органів і посадових осіб муніципальної влади в Україні: історико-правовий аналіз// Юридичний часопис Національної академії внутрішніх справ, 2014. - № 1. URL: <http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/852/2/ivanova.pdf>.
4. Корупція у цифрах: як змінюється кількість покараних, оцінка українців і місце у рейтингах// Слово і діло. Аналітичний портал, 2021. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2021/07/23/infografika/suspilstvo/korupczyia-cyfrax-yak-zminyuyetsya-kilkist-pokaranyx-oczinka-ukrayincziv-misce-rejtynhax>.
5. Лепісевич П.М. Конституційна відповідальність в Україні в умовах воєнного стану. URL: [https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/konstytuciyni\\_prava\\_i\\_svobody\\_lyudyny\\_ta\\_gromadyanya\\_v\\_umovah\\_voyennogo\\_stanu\\_2022.pdf#page=133](https://ccu.gov.ua/sites/default/files/library/konstytuciyni_prava_i_svobody_lyudyny_ta_gromadyanya_v_umovah_voyennogo_stanu_2022.pdf#page=133).
6. Мевша А.В., Марков М.М. Стан протидії корупції під час війни в Україні. URL: [http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/23123/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8\\_%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%A3%D0%9F%D0%A6%D0%86%D0%AF\\_p352-354.pdf](http://elar.naiu.kiev.ua/bitstream/123456789/23123/1/%D0%9C%D0%B0%D1%82%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%B0%D0%BB%D0%B8_%D0%9A%D0%9E%D0%A0%D0%A3%D0%9F%D0%A6%D0%86%D0%AF_p352-354.pdf).
7. Мельник Ю.П. Становлення інституту політичної відповідальності в контексті суспільних та особистих інтересів в період незалежності України// Політичне життя, 2021. - №1. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/9779>.
8. Мкртчян А.А. Відповідальність органів місцевої влади в Україні. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/2388/1/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%>

D0%B8%D0%BA\_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84\_%D0%A7%D0%9D%D0%A3\_2019%20%281%29-113-118.pdf.

9. Тимошенко М.І., Савичук Н.О., Галушкіна Л.В. Відповідальність державних службовців: проблеми реалізації// Інвестиції: практика та досвід, 2021. - № 20. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/20\\_2021/17.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/20_2021/17.pdf).

10. Черленяк І.І. Волошин О.В. Особливості публічної політичної відповідальності суб'єктів владно-політичних відносин URL: <http://journals.maup.com.ua/index.php/public-management/article/view/706/1221>.

### **Віталій Денега**

заступник міського голови з питань діяльності виконавчих органів ради Яворівської міської ради Львівської області. Аспірант Національного університету Львівська політехніка

### **Удосконалення інституційного розподілу компетенцій органів публічної влади.**

Сьогодні актуальним в управлінні окремою територіальною громадою та країною в цілому залишається питання інституційного розподілу централізації та децентралізації, поєднання інтересів територіальної громади з інтересами держави, що залежить від забезпечення функціонування місцевого самоврядування (головним чином у відповідних інституціях). Варто зазначити, що як у науковому, так і в практичному контексті часто виникають протиріччя щодо «суб'єктів владних повноважень» як складових компетенції органів місцевого самоврядування, їх визначення, регулювання та застосування в практиці управління. Насамперед постає питання визначення інституційного розподілу компетенції на місцевому рівні. Законодавець оминаючи визначення та деталізацію категорії «компетенція» окреслює її як «інші питання місцевого значення».

Такий рівень правового захисту дискредитує саму ідею місцевої демократії та применшує роль громадян України в її організації та функціонуванні, зводячи її до чогось цілком декларативного. У нормативному аспекті варто зазначити, що у нашій країні сформовано конституційні засади місцевого самоврядування, зокрема, ратифіковано Європейську хартію місцевого самоврядування 1985 року [1], прийнято ряд базових нормативно - правових актів, які встановлюють його правові та фінансові основи. Але системний аналіз зазначених нормативних джерел дозволяє зробити висновок про наявність суттєвих прогалин та розриву між нормативним регулюванням та практикою реалізації.

Така ситуація вимагає змін у системі діючого законодавства та у практиці його реалізації. Адже, як зазначає П.М.Петровський: «Проблему детермінації діяльності державного управління необхідно розглядати як свідоме визначення

двох взаємодоповнювальних векторів – врахування суспільних настроїв і настроїв та послідовне планування та виконання завдань усіх органів державної влади». [2]

Крім того, міжнародний інституційний розподіл державної влади свідчить про неможливість перерозподілу влади та ресурсів між виконавчою владою та органами місцевого самоврядування на користь останніх без територіальної та кількісної інтеграції.

Зазначені чинники мають ознаки соціальних викликів системного характеру. Ситуація також ускладнюється питаннями інституційного та правового характеру, які, на жаль, не вирішувалися національною владою в попередні роки.

Вони повинні включати:

- конституційно-правову невизначеність територіальних основ місцевого самоврядування, диспропорційність радянської адміністративно-організаційної системи;

- декларативність правосуб'єктності територіальної громади, яка, згідно з Конституцією України, є головним суб'єктом місцевого самоврядування, а відповідно до закону – виключно нормативним фантомом;

- посилена концентрація владних, фінансових, матеріальних та інших ресурсів, що зменшує стимули доступу до них територіальних громад та органів місцевого самоврядування;

- неефективна національна регіональна політика, яка не стимулює саморозвиток громади та визнання місцевих ініціатив;

- дублювання повноважень між місцевими адміністраціями та органами місцевого самоврядування, створення конкуренції та конфлікту компетенції між ними;

- системний конфлікт між правовим статусом людини і громадянина на конституційному рівні та його реальною реалізацією на рівні місцевого самоврядування, де конституційні права і свободи транслуються у так звані муніципальні права людини.

Розподіл публічної влади (влади) на всіх рівнях пов'язаний з визначенням основних засад, суб'єкта здійснення влади, механізму здійснення та ступеня відповідальності. [3, с.28]

Критерієм трансферу повноважень з рівня влади на інший з одного рівня на інший є ефективність її здійснення з урахуванням інтересів громадян (економічних, соціальних, політичних).

Основними принципами інституційного розподілу повноважень (компетенцій), на думку Р. Накатані є:

- принцип пропорційності в контексті незалежної пропорційності у здійсненні повноважень і обов'язків на данному рівні влади;

- принцип субсидіарності (наближення до реалізації прав громадян-споживачів послуг);

- принцип об'єктивності та професійності при визначенні владного складу та структури органів державної влади та органів місцевого самоврядування;

- принцип змагальності;

- принцип вирівнювання бюджетної забезпеченості;
- принципи ефективного використання потенціалу (економічного, промислового, інвестиційного, ресурсного, екологічного, творчого);
- принцип узгодженості (пропорційності, узгодженості) відповідальності та компетенції на даному рівні влади;
- принцип редукції (зміни) цілей у процесі функціонування органів місцевого самоврядування та органів державної влади.

Повна реалізація цих принципів є запорукою ефективності та незалежності органів місцевого самоврядування. [4]

Розглядаючи інституційні критерії розподілу компетенції влади, А. Мохаммед зазначає, що територіальний критерій визначення компетенції не можна вивчати в чистому вигляді, оскільки не можливо виключити вплив інших критеріїв, які впливають на формування компетенцій, зокрема, інституційні, функціональні, предметно-об'єктні, галузеві. [5, с. 240]

Територіальні чинники окреслюють підвідомчість, приналежність, структурні та організаційні визначення, які тяжіють до інституційної діяльності.

Запропонований механізм «статус– інституція – функція – компетенція» [6, с. 308] розглядається як алгоритм перерозподілу функціонального навантаження даного державного інституту, як основа формування його спроможності та як схема формування спроможності органів влади. [7, с. 218]

Тому до предмету відання органів влади належать питання державного та місцевого значення, які на законодавчому рівні вирішуються конкретними органами державної влади чи органами місцевого самоврядування. Таким чином, предмет знання як структурний елемент інституційного розподілу компетенцій є способом правового визначення тих сфер життєдіяльності, які визначаються активними суб'єктами суб'єктів публічної влади.

Змістовними характеристиками об'єкта дослідження можна вважати наступні:

- мають прямий і виключний зв'язок з певною територією;
- територіальний елемент; мають субстанційну форму (змістовно або процесуально визначену) – предметний чинник;
- передбачають адміністративну дію – процесуальний чинник.

### ***Список використаних джерел:***

1. "Carta-monitor: launch of a monitoring database of the European Charter of Local Self-Government". Congress of Local and Regional Authorities. URL: [https://en.wikipedia.org/wiki/European\\_Charter\\_of\\_Local\\_Self-Government](https://en.wikipedia.org/wiki/European_Charter_of_Local_Self-Government) (Дата звернення 02.09.2022 року)
2. Петровський П. М. Теоретико-методологічні особливості детермінації державно-управлінської діяльності / П. М. Петровський. // Демократичне врядування. - 2011. - Вип. 7. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr\\_2011\\_7\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2011_7_4).
3. Пухтинський М. О. Реалізація міжнародно-правових стандартів місцевої демократії в процесі реформи місцевого самоврядування в Україні. International

Scientific-Practical Conference Development of legal regulation in East Europe: experience of Poland and Ukraine: Conference Proceedings, January 27–28, 2017. Sandomierz. 196 p. Конституція України від 28 червня 1996 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення 03.09.2022 року)

4. Nakatani, R., Zhang, Q., and Garcia Valdes, I., 2022, "Fiscal Decentralization Improves Social Outcomes When Countries Have Good Governance" IMF Working Papers 22/111 (Washington D.C.: International Monetary Fund).

5. Mohammed, A. (2016). Decentralization and Participation: Theory and Ghana's Evidence. *Japanese Journal of Political Science*, 17(2), 232-255. doi:10.1017/S1468109916000050

6. Adjei, Osei-Wusu, P., Busia, A.K. and Bob-Milliar, G.M. (2017) Democratic decentralization and disempowerment of traditional authorities under Ghana's local governance and development system: a Spatio-temporal review. *Journal of Political Power*, 10 (3), 303–325. <https://doi.org/10.1080/2158379X.2017.1382170>

7. Гоголь Т. В., Мельничук Л. М. Трансформація територіальних громад в умовах децентралізації в Україні. *Право та державне управління* № 12022. С 216 - 224, DOI <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.1.32>

#### **Наталія Іванкова**

аспірантка кафедра адміністративного та фінансового менеджменту, Національний університет «Львівська політехніка»

#### **Концепція «потрійної спіралі»: інноваційна взаємодія університету, бізнесу та влади**

Потрійна спіраль взаємодії між університетом, промисловістю та владою є універсальною моделлю розвитку суспільства, заснованою на знаннях, через інновації та підприємництво. Інноваційність – це ключовий фактор у розвитку сучасного світу. Інноваційність передбачає зміни, відкритість для нового і готовність до ризику. У цьому контексті важливо розуміти, що невід'ємною складовою інноваційності є взаємодія між університетами, бізнесом та владою. Саме тому на сьогодні існує концепція "потрійної спіралі", яка розглядає ці три суб'єкти взаємодії як ключові для розвитку інноваційної екосистеми.

Концепція "потрійної спіралі" є однією з найважливіших концепцій в інноваційній екосистемі, була запропонована вченими Е. Етзковіцом та Л. Лейві в 1995 році, і з того часу вона стала ключовою для розвитку інноваційного екосистеми. Для того, щоб зрозуміти еволюцію концепції «потрійної спіралі», розглянемо три різні моделі.

Перша модель – модель «потрійної спіралі» в умовах авторитарного управління. Данна модель була представлена в Радянському союзі та Латинській Америці того ж періоду [1, с.110]. Дана модель передбачала



відокремлене існування університетів та виробництва, держава ж в цій моделі виступала лише регулятором їх діяльності. Єдина сфера де могли перетинатися три елементи цієї моделі були державні виробництва, які були розповсюджені в той час.

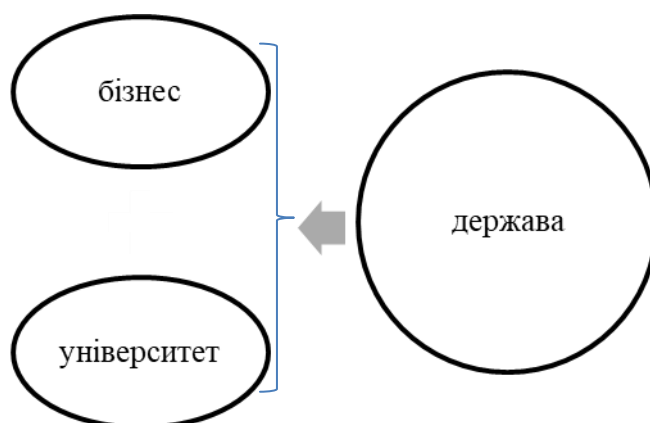


Рис 1. «Потрійна спіраль» в умовах авторитарної держави [4, с.76]

Друга модель – «потрійна спіраль» в умовах ринкової економіки. Ця модель передбачає автономне існування трьох сфер, які мають взаємодіяти на умовах ринкової економіки, мати повну адміністративну та фінансову автономію. Дана модель працює в Сполучених Штатах Америки і лише при умові приватної форми власності університетів, які є дійсно незалежними від держави [1, с.111]. В країнах, де університети підпорядковуються державі, достатньо важко реалізувати саме таку модель «потрійної спіралі».



Рис 2. «Потрійна спіраль» в умовах ринкової економіки [4, с. 76]

Третя модель – концепція «потрійної спіралі» для розвитку інноваційної екосистеми. Вона передбачає гібридну взаємодію між трьома учасниками, що в подальшому може призвести до створення нових об'єднань, наприклад, таких як кластери або інноваційні парки. Для України використання саме третьої моделі відкриває можливості залучення наукового потенціалу для створення інноваційних продуктів бізнесом або виробництвом, за умови державної підтримки трансферу технологій.



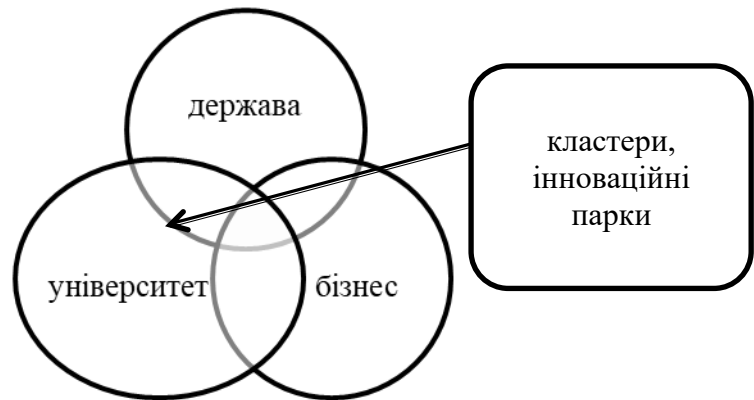


Рис 3. Концепція «потрійної спіралі» для розвитку інноваційної екосистеми

Наприклад, університети можуть стати співзасновниками стартапів через інкубатор; бізнес може запроваджувати навчання через дуальну освіту або спільні навчальні програми з університетами, а уряд – фінансувати розвиток інноваційного бізнесу, через державні фонди, такі як Український фонд стартапів. Уряд також заохочує спільні дослідження та розробки між підприємствами, університетами та національними лабораторіями для вирішення питань національної конкурентоспроможності [3, с.87].

Разом ці три суб'єкти утворюють симбіотичні відносини, які стимулюють інновації та зростання. Потрійна спіраль як універсальна інноваційна модель може допомогти студентам, дослідникам, менеджерам, підприємцям і політикам зрозуміти роль університету, промисловості та уряду у формуванні та розвитку «інноваційного регіону», який має здатність до самовідновлення та стійкий інноваційний потенціал. Для успішної реалізації концепції "потрійної спіралі" важливо також забезпечити підтримку інноваційного середовища, зокрема шляхом створення інкубаторів, акселераторів та інших платформ для підтримки стартапів та інноваційних підприємств. Новий рівень взаємодії – інноваційних парків, як нової форми взаємодії трьох елементів, з замкнутим циклом: від навчальних програм, до реалізації інноваційних рішень і їх комерціалізації.

#### **Список використаних джерел:**

1. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation : from National Systems and «Me 2» to a Triple Helix of university – industry – government relations. *Research Policy*. № 29. P. 109–123
2. Leydesdorff, L., Meyer, M. (2003). The Triple Helix of university-industry-government relations. *Scientometrics*, №58, P.191-203.
3. Єгоров, І. (2018). Формування державної науково-технічної та інноваційної політики на основі розширеної моделі «потрійної спіралі»(державна–наука–промисловість) (коротка інформація про проект). *Наука та інновації*.
4. Попова, Н. (2014). Концепція потрійної спіралі в реалізації інноваційного потенціалу ВНЗ. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. №4. С.74-78.

**Diana Zayats**

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Public Administration and Public Service, Lviv Polytechnic National University

### **Development of the Institute of Starosta in Modern Ukraine**

The full-scale war that began on February 24, 2022 had a negative impact on the positive dynamics of the reform of local self-government and territorial organization of power in Ukraine and became a great challenge for local self-government bodies and their officials. Military operations, human losses, large-scale destruction, a large number of internally displaced persons – these non-standard situations require local self-government bodies and officials to make non-standard decisions. Under such conditions, the official activities of local self-government officials, including starostas, also underwent changes.

One of the most important directions of the decentralization reform, which began in 2014, is the formation of the functional capacity of communities to fulfill all the powers provided by the legislation. To develop this direction, as well as to ensure the principle of subsidiarity in the system of local self-government, the legislator created a new institution – the institution of the starosta.

Before the entry into force of the Law of Ukraine "On Voluntary Amalgamation of Territorial Communities" [2], there was no such official in the system of local self-government, although opinions were expressed in scientific circles that such a position is necessary and important. This issue was investigated in the works of O. Babinova, O. Batanov, V. Bordenyuk, Yu. Hanuschak, A. Tkachuk, and others. Today, both theoretical research on the status, competencies and powers of the starosta, as well as practical guides and recommendations, have been developed.

It is worth noting that the institution of the starosta has undergone significant evolution since its introduction into domestic practice. The final provisions of the Law of Ukraine "On Voluntary Amalgamation of Territorial Communities" (2015) amended the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" of 1997 [3]. In particular, Art. 5 "System of local self-government" of the aforementioned Law was supplemented by a new paragraph, which introduced the institution of the starosta [3]. Later, this norm was removed. According to the norms of the current at that time law, the starosta was elected in direct elections for the term of office of the local council.

The status of the starosta at that time was defined in Art. 14-1 of the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine". According to this article, the starosta was an elected official of local self-government, i.e. a person who works in local self-government bodies, has the relevant official powers, performs

organizational management and advisory functions and receives a salary from the local budget [3].

However, already in the process of decentralization itself, the legislative norms regarding the institution of starosta turned out to be imperfect, there were many gaps in them, which gave rise to some conflicts and problems in the work of the starosta themselves. The status of these officials, their functions, even the election process - all this was very vague and not fully understood.

Therefore, the legislation had to be changed and improved. And already in February 2017, the Law of Ukraine "On Amendments to Some Laws of Ukraine Regarding the Status of the Starosta of a Village or Settlement" was adopted [6]. This law contained an exclusive list of powers of the starosta. He also implemented the concept of the starosta district – "a part of the territory of an amalgamated territorial community, formed in accordance with the Law of Ukraine "On Voluntary Amalgamation of Territorial Communities", on which one or more settlements (villages, settlements) are located, except for the administrative center of united territorial community, determined by the village, settlement, city council for the purpose of ensuring the representation of the interests of the residents of such settlement (settlements) by the starosta". In simple terms, this is one or several villages (settlements) on the territory of the amalgamated community, the interests of whose residents are represented by the starosta.

It is also worth noting that this law changed the term of office of the starosta. According to it, the starosta is an elected official, elected by the residents of the district for five years (the previous law provided that he was elected for the term of office of the council of the amalgamated community).

With the adoption of the Laws of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Improvement of Election Legislation" (2020) [7] and "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Development of the Institute of Starostas" (2021) [8] the procedure for electing starostas has changed radically. According to Art. 54-1 of the current Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" "the starosta is approved by the village, settlement, city council for the term of his authority on the proposal of the corresponding village, settlement, city mayor, which is made based on the results of public discussion (public hearings, meetings of citizens, other forms of consultations with the public) held within the relevant starosta district" [3].

According to experts, such a procedure for the election of a starosta avoids conflicts between starosta and heads of communities. Since the concept of the work of the Institute of Starostas is to bring the source of public services closer to citizens on the ground, at the current stage of community development, the existing procedure for electing starostas is the most optimal, it helps the starostas to focus on improving the provision of administrative services to citizens in their work, and not in competition with the head of a village, settlement, or city.

The Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" provides for the basic powers of starostas, which allow them to represent the interests of residents of

starosta districts in the community council. Having analyzed the powers provided by the Law, it can be stated that the content of the activity of the starosta is determined by at least two types of powers: the powers specified in the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine" and in other laws; powers that belong to the competence of the executive committee and for the implementation of which the starosta was authorized by the relevant administrative act of the local council and/or the executive committee itself (perform notarial acts, register acts of civil status, draw up protocols on administrative offenses, etc.).

While performing the given powers, the starosta is responsible and accountable to the village, settlement, city council and under the control of the village, settlement, city head. The starosta not less than once a year, during the first quarter of the year following the reporting year, and at the request of at least one third of the deputies – within the time limit determined by the village, settlement, or city council, reports on his work to such a council, to the residents of the starosta district. The procedure for the starosta's report is determined by the Regulation on the starosta [3].

In the conditions of martial law, the implementation of decisions, in particular regarding the provision of public services, legally or socially significant actions, rests not only on the heads of executive bodies, but also on those who are closest to the residents of the community – starostas. Among the powers of the starostas, those whose content primarily consists in solving the primary problems of the residents of the starosta districts and effectively representing their interests in the local self-government bodies of the territorial community turned out to be the most in demand. And after the expansion of the powers of community heads, which provided for the possibility of them making individual decisions on a number of issues for the implementation of measures of the legal regime of martial law [4], the starostas should be ready to participate in the implementation of relevant orders in the conditions of martial law. Sometimes, in wartime, starostas find themselves alone with certain problematic issues due to emergency situations, lack of communication with the administrative center, and this leads to difficulties in the performance of their official duties.

However, even in the absence of legislative or regulatory documents, which provide an understanding of the implementation of certain legal actions under martial law, any official should remember the norms of Article 19 of the Constitution of Ukraine [1] and the norms of Article 7 of the Law of Ukraine "On Service in Local Self-Government Bodies" [5]. According to them, local self-government officials act only on the basis, within the limits of authority and in the manner provided for by the Constitution and laws of Ukraine, and are guided in their activities by the Constitution of Ukraine and laws of Ukraine, acts of the President of Ukraine and the Cabinet of Ministers of Ukraine, acts of local self-government bodies adopted within their competence. And in the conditions of martial law, in accordance with part two of Article 9 of the Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law", local self-government bodies continue to exercise the powers granted to them by the Constitution of Ukraine and other laws of Ukraine.

So, when we talk about the work and powers of starostas in the conditions of martial law, we must understand that the basic powers of a starosta, which are prescribed in Article 54-1 of the Law of Ukraine "On Local Self-Government in Ukraine", in connection with the introduction of the legal regime of military have not undergone any changes. Additional powers, which can be relied on by the starostas in accordance with other special profile laws, could undergo changes only in terms of restricting access to specific state registers. So, in general, the powers of the starostas during the martial law actually remained unchanged and must be performed within the limits of the current legislation.

The decentralization reforms, which have not been fully but largely implemented, as well as the results of the 2020 elections, have led to the fact that both before a large-scale invasion and full-scale war, and during the war, local self-government had a fairly high rating of citizens' trust and mostly tried honestly fulfill their role and mission – to serve the residents of their communities. The implementation of the institution of the starosta in this context turned out to be completely timely and justified.

#### References

1. Konstytuciya Ukrainy: Zakon Ukrainy vid 28.06.1996 № 254к/96-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
2. Pro dobrovil"ne ob'yednannya terytorial"nyx hromad: Zakon Ukrainy vid 05.02.2015 № 157-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/157-19>.
3. Pro misceve samovryaduvannya v Ukraini: Zakon Ukrainy vid 21.05.1997 № 280/97-BP. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80>.
4. Pro pravovyj rezhym voyennoho stanu: Zakon Ukrainy vid 12.05.2015 № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>.
5. Pro sluzhbu v orhanax miscevoho samovryaduvannya: Zakon Ukrainy vid 07.06.2001 № 2493-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>.
6. Pro vnesennya zmin do deyakyx zakoniv Ukrainy shhodo statusu starosty sela, selyshha: Zakon Ukrainy vid 09.02.2017 № 1848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1848-VIII#Text>.
7. Pro vnesennya zmin do deyakyx zakonodavchyx aktiv Ukrainy shhodo vdoskonalennya vyborchoho zakonodavstva: Zakon Ukrainy vid 16.07.2020 № 805-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/805-20#n2482>.
8. Pro vnesennya zmin do deyakyx zakonodavchyx aktiv Ukrainy shhodo rozvytku instytutu starost: Zakon Ukrainy vid 14.07.2021 № 1638-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1638-IX#Text>.

## **Юрій Лукашевський**

аспірант кафедри державної політики та  
врядування Національного університету  
«Львівська політехніка»

### **Законодавчі ініціативи відродження місцевого самоврядування та інструментів демократії участі у Львові: історичний аспект**

У радянські часи самоврядний статус міської ради був фактично нівельований. Під час цього періоду, місцеве самоврядування Львова функціонувало де юре у формі міської ради, яка була складена з депутатів, обраних на виборах. Але треба розуміти, що усі вибори, які проводилися в цей час, були під контролем Комуністичної партії СРСР. Тому дійсна влада в місті перебувала в руках місцевого комітету КПРС, який був призначений зверху і контролював міські органи влади. Міські депутати в основному займалися формальними питаннями, реальне ж управління містом здійснювалося через міський відділ ЦК КПРС України. Де факто, мешканці були усунуті від управління містом.

В перших виборах до Львівської міської ради та районних рад у грудні 1940 року депутатами міської ради Львова стало 519 осіб, а депутатами районних рад 843 особи. Сесії міської та районних рад проводилися вкрай рідко – лише кілька разів на рік. Практично усі рішення приймалися одногосно. Але це була ширма, бо реальна влада була зосереджена у міськвиконкомі, який підпорядковувався голові ради лише номінально, фактично ж він був підпорядкований бюро міськкому Компартії. Зазвичай голова виконкому міської ради був членом місцевого бюро Компартії, а перший секретар місцевого бюро Компартії – членом міського виконкому. Справжній управлінський покруч зрощення органів місцевого самоврядування із партійними, при безумовному підпорядкуванні перших другим. Міська рада не мала власних доходів, а бюджет формувався централізовано і повністю залежав від волі державного та партійного керівництва. Відродження місцевого самоврядування в Україні почалося після проведення виборів народних депутатів Української РСР та місцевих рад народних депутатів у березні 1990 року. Головною особливістю цих виборів стала можливість участі так званих “незалежних” кандидатів, які не були членами комуністичної партії. Таким чином завдяки високій національній свідомості та політичній активності львів’ян, свою самоврядність Львівська міська рада де факто відновила ще до проголошення Української державності.

Характеристика Законів України щодо актуалізації участі мешканців в місцевому самоврядуванні\*

Прийняття Закону України	Ключові аспекти місцевого самоврядування	Можливості участі мешканців
Закон УРСР “Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування” від 07.12.1990 року. (зі змінами).	Деталізація формулювання “органів територіального громадського самоврядування”, а також окремий розділ “Інші форми територіальної самоорганізації громадян”	Відкритість та прозорість роботи депутатів та місцевих рад залишаються суто декларативною без прямих механізмів їх забезпечення через нормативні зобов’язання для органів місцевого самоврядування
Закон України “Про вибори депутатів і голів сільських, селищних, районних, міських, районних у містах, обласних Рад” від 24.02.1994 року	Введено прямі вибори міського голови	Мешканці міста Львова вперше зможуть обирати собі міського голову через пряме волевиявлення безпосередньо на виборах, а не через депутатів
<i>Закон України “Про місцеве самоврядування” від 21.05.1997 року, який із змінами та доповненнями чинний досі.</i>	<i>Введено поняття територіальної громади</i>	<i>Визначено форми прямої участі мешканців у місцевому самоврядуванні</i>
Закон України “Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів” від 14.01.1998 року	збільшено кількість депутатів в місцевих радах. Передбачено можливість самовисунення кандидатом в депутати.	У Львові закон дозволив міській раді визначити оптимальну кількість депутатів в діапазоні від 60 до 90
Закон України “Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів” від 6 квітня 2004 року	Оновлення процедури обрання депутатів, а саме вводиться поняття так званих закритих партійних списків	В цей період відбулася суттєва політизація місцевого самоврядування

<p>Закон України “Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів” 2010 рік * сформовано автором на основі [1 -7].</p>	<p>Форми виборів, за якою 50% місць належало політичним партіям за закритими списками, а решта 50% розподілися на мажоритарних округах</p>	<p>Дана форма допомогла лідерам вподобань отримати непропорційно високі результати, за рахунок перемоги своїх кандидатів на мажоритарних округах</p>
---	--	--

21.05.1997 року в Україні був прийнятий новий Закон України “Про місцеве самоврядування”, який із змінами та доповненнями чинний досі. Цим Законом було введено поняття територіальної громади, визначено, що місцеве самоврядування – це гарантоване державою право “самостійно або під відповідальність органів та посадових осіб місцевого самоврядування вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України”. Визначено форми прямої участі мешканців у місцевому самоврядуванні, а саме через місцевий референдум, загальні збори громадян, місцеві ініціативи, громадські слухання та органи самоорганізації населення.

По суті така форма участі як місцева ініціатива та громадські слухання вперше були використані в національному законодавстві. За своєю суттю законодавець надав можливість громадянам з власного бажання ініціювати розгляд у раді будь-якого питання, віднесеного до відання місцевого самоврядування (місцева ініціатива), а також з власного бажання ініціювати обговорення із посадовими особами та депутатами місцевої ради будь яких питань, які належать до повноважень місцевих рад. На той час інноваційні інструменти громадської участі, які насправді практичне застосування знайшли багато років потому. До прикладу, у місті Львові буденною справою проведення громадських слухань стало із 2008 року, а розгляд місцевих ініціатив на сесії міської ради із 2017 року. Через 20 років після прийняття закону. Також Закон України Про місцеве самоврядування відновлював історичну практику прийняття територіальними громадами своїх статутів.

Як бачимо реальний перехід від авторитарних практик урядування до демократичних зайняв напрочуд багато часу, фактично одне покоління. Очевидно, що важливою передумовою цьому стало поява критичної кількості людей зацікавлених в участі в місцевому самоврядуванні, а також місцева влада відкрита до такого формату діалогу із громадськістю.

Воєнний стан може стати великою спокусою для влади щоб обмежити використання демократичних інструментів як на державному так і на місцевому рівні, аргументуючи це потребами безпеки. Проте влада та громадянське суспільство мусить підходити до таких обмежень вкрай обережно та критично, бо демократія – це не лише про відкритість та вразливість, але й про довіру та силу. Як свідчить історичний досвід вибудовувати довіру до тих чи інших інструментів участі та інституцій набагато важче, ніж втратити, особливо під прицілом ворожих ПСГО.



### ***Список використаних джерел***

1. Закон «Про загальні засади місцевого самоврядування і місцевого господарства в СРСР». Постановою СРСР N 1418-I (v1418400-90) від 09.04.90р.
2. Закон Української РСР "Про місцеві Ради народних депутатів Української РСР та місцеве самоврядування" від 7 грудня 1990 року N 533-XII)
3. Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів: Закон України від 6 квітня 2004 р. // Відомості Верховної Ради України. – 2004. – № 30-31. – Ст. 382.
4. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. // Відомості Верховної Ради України. – 1997. – № 25. – Ст. 20 (з змінами та доповненнями).
5. Про вибори депутатів і голів сільських, селищних, районних, міських, районних у містах, обласних Рад: Закон України від 24 лютого 1994 року № 3996-XII. Відомості Верховної Ради України. 1994. № 8. ст. 38.
6. Про вибори депутатів місцевих рад та сільських, селищних, міських голів: Закон України від 14 січня 1998 року № 14/98-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1998. № 34. ст. 15.
7. Про вибори депутатів Верховної Ради Автономної Республіки Крим, місцевих рад та сільських, селищних, міських голів: Закон України від 10 липня 2010 року № 2487-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 35-36. ст. 491.

#### **Дмитро Дзвінчук**

доктор філософських наук, професор,  
директор Інституту гуманітарної  
підготовки і публічного управління

#### **Марк Лютий**

аспірант кафедри публічного управління і  
адміністрування

#### **Віктор Петренко**

доктор економічних наук, професор  
кафедри публічного управління і  
адміністрування

Івано-Франківський національний  
технічний університет нафти і газу

### **Штучний інтелект у публічному управлінні та адмініструванні України: ризики, загрози і виклики**

2 грудня 2020 року Кабінетом Міністрів України було схвалено Концепцію розвитку штучного інтелекту (ШтІ) в Україні, а у травні 2021 року – затверджено план заходів з впровадження технологій штучного інтелекту у

сферах освіти, економіки, публічного управління, кібербезпеки, оборони та ін. на 2021-2024 роки. Проте, хоча вітчизняна наукова спільнота у сфері публічного управління та адміністрування активно включилась у дослідження і вирішення проблем запровадження та використання ШТІ в практику управління державою, проблема ефективної взаємодії кадрового корпусу системи із ШТІ майже не аналізувалась і зводилась, головним чином, до оволодіння та використання його представниками тими чи іншими технологіями [для прикладу, 2].

Проте, на думку експертів Центру стратегічних і міжнародних досліджень (США), сьогодні проблемою став саме той факт, що «Людська сторона взаємодії людини та машини отримала мало уваги. При цьому, ігноруючи людський фактор, ми ризикуємо обмежити нанівець позитивні результати суто технологічних удосконалень» [6].

Слід звернути увагу на те, що аналогічна проблема в контексті ефективності використання ШТІ у публічному управлінні була піднята і в роботах [1, 3], в яких з позицій психологічної готовності людини до ефективного використання ШТІ аналізувалась специфіка взаємодії пари людини (як носія природного інтелекту – НПрІ) і машини (як носія штучного інтелекту – НШТІ) з позицій психологічної готовності НПрІ до ефективного використання НШТІ. В роботі [3] були сформульовані рекомендації з трансформації державних службовців як НПрІ в «цифрових функціонерів-лідерів», які для належного використання НШТІ в процесах роботи з іншими учасниками взаємин в системі публічного управління та адміністрування вимагають певних змін в досвіді і ментальності кадрового корпусу системи.

Адже, не дивлячись на переконаність футуролога Т. Фрея в тому, що «При правильному використанні штучний інтелект покращить рівень рішень, але не підірве роль особистості» [7], у системі публічного управління джерелом виникнення більшості проблем продовжують залишатися люди – НПрІ. Він же і пояснює це тим, що «...хоча нам потрібні обрані чиновники, які можуть приймати найкращі можливі рішення, ми, як правило, голосуємо за кандидатів, які гарно виглядають і змушують нас почуватися краще» [7].

Іншими словами, ми обираємо до органів управління суспільством далеко не завжди і не всюди професіоналів та експертів, чесних і моральних особистостей, які можуть використати нові технології та інструменти не на благо людства. В зв'язку з цим «... політики в демократичних країнах повинні ретельно подумати про ризики систем штучного інтелекту для їхніх власних суспільств і людей, ...» [8].

Про це йдеться і у опублікованому «Інститутом майбутнього життя» відкритому листі «Призупинити гігантські експерименти ШІ: відкритий лист», який підписано С. Возняком, І Маском та ін. з тим, щоб «Потужні системи штучного інтелекту розроблялись лише тоді, коли ми будемо впевнені, що їхній ефект буде позитивним, а ризики – керованими» [9].

Ризики, виклики і загрози зі сторони ШІ людству, демократичному врядуванню і публічному адмініструванню виникають в процесах змін, коли людські ресурси системи публічного управління зустрічаються з необхідністю

обов'язкової взаємодії із системами хай ще не розвинутого штучного інтелекту. Однак, за уже існуючого небажання управлінських кадрів «...засвоювати нові технології роботи та прийняття управлінських рішень» [4], що загалом «...перешкоджає побудові діалогу між владою і суспільством, гальмує залучення населення до обговорення соціально-значимих рішень» [5], стає цілком очевидною необхідність подальшої інтелектуалізації людських ресурсів системи [10] шляхом кардинальних змін у професійному володінні її лідерами та їх послідовниками сучасними цифровими технологіями і технікою, включаючи і ШтІ. Це необхідно робити уже сьогодні, оскільки існування недовіри до систем ШтІ з боку персоналу органів державної влади і місцевого самоврядування гальмуватиме ефективне використання технологічних досягнень і безсумнівних переваг штучного інтелекту, які без цифровізації діяльності та налагодження належних взаємин носіїв ПрІ із ШтІ не створять державного службовця як активного і ефективного елемента системи публічного управління України.

Тому, на нашу думку, поява і розвиток ШтІ є нічим іншим як виникненням парної категорії ПрІ – тієї пари протилежностей, складові якої породжують і розвивають одна одну, взаємодоповнюють одна одну і не існують одна без одної, як світло і темрява, як чорне і біле, як холод і спека, як спокій і рух, а метою існування цієї пари є баланс і гармонія єдиних і неділимих протилежностей як фундаментальної моделі інтелекту.

Таким чином, результативна та ефективна інтеграція штучного інтелекту у повсякденну практику публічного управління та адміністрування є необхідним і безальтернативним процесом поточних і майбутніх змін, реалізація якого шляхом інтелектуалізації управління використанням системою публічного управління та адміністрування всіх існуючих в ній видів інтелектуальних ресурсів (включаючи ШтІ) приведе до її осучаснення, удосконалення, забезпечить її відкритість і прозорість, надійність і людиноцентричність.

### **Список використаних джерел**

1. Карпенко О. В., Карпенко Ю. В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. №10, 2021 р. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10\\_2021/4.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/4.pdf) ;

2. John Christianson, Di Cooke and Courtney Stiles Herdt. Miscalibration of Trust in Human Machine Teaming. *Texas National Security Review*. March 8, 2023. URL: <https://focus.ua/uk/voennye-novosti/555410-lyudi-i-mashiny-mozhno-li-doveryat-iskusstvennomu-intellektu>

3. Дзвінчук Д. І., Лютий М. О., Петренко В. П. Про взаємодію носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управлінні і адмініструванні. *Публічне управління для сталого розвитку: виклики та перспективи на національному та місцевому рівнях: збірник матеріалів III Міжнародної науково-практичної конференції. 21-22-травня 2020 р. Маріуполь (Україна)*. – Маріуполь-Київ: ПП Халіков Р. Р., 2020. – С. 22-24.

4. Лютий М. О. Інтерпретація процесів взаємодії носіїв природного і штучного інтелекту в публічному управлінні та адмініструванні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2020. Том 31 (70) №3. С. 145-154.

5. Thomas Frey. When machine intelligence and democracy collide. *Futurist Speaker*. URL: <https://futuristspeaker.com/artificial-intelligence/will-artificial-intelligence-improve-democracy-or-destroy-it/>

6. Steven Feldstein. How Artificial Intelligence Systems Could Threaten Democracy. *Carnegie Endowment for International Peace*. April 24, 2019. URL: <https://carnegieendowment.org/2019/04/24/how-artificial-intelligence-systems-could-threaten-democracy-pub-78984>

7. Pause Giant AI Experiments: An Open Letter. *Future of Life Institute*. March 22, 2023. URL: <https://futureoflife.org/open-letter/pause-giant-ai-experiments/>

8. Требик Л. Використання сучасних комп'ютерних технологій у роботі старост із громадськістю / Людмила Требик // [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2018/july/issue-7/article-37831.html>

9. Шевчук І. Б. Перспективи використання соціальних мереж в практиці е-урядування / І. Б. Шевчук // Матеріали міжнар. наук.-практ. конференції «Сучасна парадигма публічного управління» (17-18 жовтня 2019 р., м. Львів). – Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2019. – С. 448-460.

10. Petrenko V. Intellectualization Management of Intellectual Resources - Urgent Need of Modern Society. *World Scientific News*. 2016. #57. P. 674-679.

### **Орест Красівський**

доктор історичних наук, професор,  
завідувач кафедри державної політики та  
врядування НУ «Львівська політехніка»

### **Реформування публічного управління в умовах цифровізації України на шляху до євроатлантичної інтеграції**

Реформування публічного управління може бути важливим кроком для підвищення ефективності діяльності державних служб, забезпечення відкритості та прозорості в діяльності державних органів, підвищення довіри до державних інституцій та зменшення корупції. Ось кілька пріоритетних напрямків для реформування публічного управління:

1. Покращення процесів прийняття рішень: Для досягнення цієї мети можуть використовуватися інструменти, такі як аналіз даних та дослідження, щоб забезпечити науковий підхід до процесу прийняття рішень.

2. Залучення громадськості: Залучення громадськості до процесу прийняття рішень може допомогти забезпечити більш демократичний та відкритий процес управління, а також збільшити довіру громадськості до діяльності державних органів.

3. Покращення кадрової політики: Реформування кадрової політики може допомогти забезпечити діяльність професіоналів, зокрема компетентні та професійні спеціалісти, які мають необхідний досвід та знання для виконання своїх обов'язків.

4. Покращення моніторингу та оцінки: Важливим елементом реформування публічного управління є регулярний моніторинг та оцінка результатів діяльності держави.

5. Впровадження технологій: Розробка та впровадження цифрових технологій може допомогти забезпечити більш ефективне та результативне публічне управління, зменшити витрати та покращити якість послуг, що надаються громадянам.

Зокрема, розробка та впровадження цифрових технологій є важливим завданням під час війни в Україні. З одного боку, цифрові технології можуть допомогти у забезпеченні безпеки та захисту від кібератак, які можуть бути спрямовані на державні структури та критичну інфраструктуру.

З іншого боку, цифрові технології можуть бути використані для підвищення ефективності військових операцій. Наприклад, за допомогою дронів можна здійснювати розвідку та надавати інформацію про розташування ворожих сил, а також за допомогою систем штучного інтелекту можна розробляти більш точні стратегії та тактики бойових дій.

Одним з головних напрямків роботи в цьому контексті є створення цифрових систем моніторингу та аналізу ситуації на передовій. Такі системи дозволяють оперативно збирати, аналізувати та передавати інформацію про рух військ, ворожі дії та інші події, що відбуваються на лінії фронту. Це дає змогу здійснювати більш точне планування військових операцій та реагувати на загрози швидше та ефективніше.

Також важливим є розвиток цифрової інфраструктури для забезпечення зв'язку та обміну інформацією між військовими підрозділами та командуванням. Це може здійснюватися за допомогою захищених мереж зв'язку та інших цифрових технологій, які забезпечують конфіденційність та безпеку обміну інформацією.

Також важливо забезпечити можливість зв'язку та обміну інформацією між різними підрозділами військових сил та між ними та цивільними структурами. Для цього можуть бути використані системи зв'язку на базі супутникових технологій та мережі зв'язку між об'єктами критичної інфраструктури.

Нарешті, цифрові технології можуть бути використані для забезпечення ефективної гуманітарної допомоги постраждалим від війни. Наприклад, за допомогою систем штучного інтелекту можна автоматизувати процес пошуку людей, які потребують допомоги, а також за допомогою розроблених мобільних додатків можна забезпечити швидкий та ефективний розподіл гуманітарної допомоги.

Крім того, важливо розвивати цифрові технології для забезпечення захисту прав та свобод громадян, які перебувають на тимчасово окупованих територіях. Це може включати створення захищених цифрових каналів для

забезпечення доступу до інформації, яка допоможе у захисті їх прав та свобод, а також розробку цифрових інструментів для моніторингу та документування порушень прав людини на цих територіях.

Війна в Україні є важкою проблемою, що вимагає негайної реакції та рішучих дій для її вирішення. Розробка та впровадження цифрових технологій може стати ефективним інструментом в боротьбі з агресором та відновленні мирного життя в Україні.

Одним з напрямів розробки цифрових технологій може стати впровадження системи електронного документообігу в державних структурах. Це дозволить ефективніше контролювати документообіг та уникнути можливих фальсифікацій. Крім того, це може забезпечити швидший та більш ефективний доступ до документів та інформації, що є особливо важливим в умовах війни.

Також можна впровадити цифрові системи контролю за ввезенням та вивезенням товарів, що допоможе запобігти нелегальному ввезенню зброї та інших товарів, що можуть бути використані в агресії проти України.

Крім того, можна розробити та впровадити цифрові системи моніторингу та прогнозування надходження ворожих сил та підрозділів на територію України. Це дозволить більш ефективно контролювати ситуацію на передовій та розподіляти військові ресурси з урахуванням прогнозованих ризиків.

Загалом, розробка та впровадження цифрових технологій може стати ефективним інструментом в боротьбі з ворогом та відновленні мирного життя в Україні. Однак, важливо також не забувати про необхідність захисту конфіденційної інформації та забезпечення кібербезпеки, як в Україні, так і в усьому світі.

Вже рік росія намагається забрати зв'язок та інтернет. Міністерство цифрової трансформації України разом з мобільними операторами та інтернет-провайдерами відновлюють, під'єднують та відбудовують, зокрема за рік повномасштабної війни:

- повернули мобільний зв'язок до 480 населених пунктів;
- відбудували 1600+ веж;
- відновили 80% мереж у звільнених містах;
- завезли 40 тисяч Старлінків для резервного зв'язку;
- запустили національний роумінг, яким щодня користується близько 1,5 млн українців;
- 4 млн українців телефонують близьким до ЄС без переплат за роумінг;
- вперше підключили 85 тисяч українців у 300 селах до швидкісного інтернету;
- провели WI-FI в укриття 3000+ українських шкіл.

Яскравим прикладом цифровізації став чатбот «Ворог» (@evorog\_bot (Почали розробку 27 лютого і закінчили вночі 7 березня 2022 р.). Чатботом скористалися понад 462 тисячі українців. Але найважливіше — чатбот інтегровано до системи ситуаційної обізнаності, якою користуються військові ЗСУ щодо переміщення ворожої техніки і прирівнюється інформації з БПЛА або супутників.

Україна почала шлях цифровізації три роки тому. За цей час в Україні вдалося зробити те, на що інші країни витрачають двадцятиріччя. Вже зараз кардинально змінилася технологічна культура в державі. Українці звикли, що всі найпопулярніші послуги можна отримати в Дії. Наглядним є кількість бізнесів, які відкрили через Дію після 24 лютого, а саме +136 тисяч автоматичних ФОП та +4 тисячі ТОВ [1].

На сьогодні застосунок Дія [2] містить такі послуги, як: є робота; пенсії, пільги та допомога; сім'я; ліцензії та дозволи; безпеки та правопорядок; транспорт; земля, будівництво, нерухомість; довідки та витяги; навколишнє середовище; здоров'я; документи та громадянство; підприємництво. Всі ці послуги надаються і є доступними для фізичних та юридичних осіб, в тому числі внутрішньопереміщених осіб та релокованих підприємств. Стрімка цифровізація зменшує бюрократію у відносинах владних інституцій з суспільством, мінімізує корупцію в органах публічної влади і наближає інтеграційні процеси України в євроатлантичний простір.

### *Список використаної літератури*

1. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/>.
2. Дія. URL: <https://diia.gov.ua/>.

### **Дмитро Пучков**

аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

### **Теоретичні засади реформування публічного управління в Україні в умовах діджиталізації**

Однією з особливостей реалізації публічного управління у сучасний історичний період є його діджиталізація. Водночас, діджиталізація публічного управління як відносно інноваційний феномен поки не завершився і вважаємо, що є природним продовженням формування цифрового суспільства та цифрової держави.

Світовий досвід показує, що сьогодні досить ефективним є впровадження діджиталізації в діяльність органів публічної влади, що створює для громадян можливість самообслуговування та швидкого пошуку необхідної інформації з питань отримання адміністративних послуг, подання звітності, реєстрації на прийом до фахівців тощо [4].

За останні два десятиліття в Україні стрімко почався розвиток електронного державного управління та впровадження нових інструментів. Ця тенденція пояснюється глобальним прогресом у сфері інформаційних і

комунікаційних технологій, а також національними зусиллями урядів і державних адміністрацій щодо спрощення роботи та полегшення взаємодії з громадянами та внутрішньої співпраці між державними службовцями. Проте повномасштабне вторгнення російської федерації на нашу територію та введення воєнного стану в Україні мало значний вплив на впровадження цифровізації, електронного урядування та його розвиток в окремих сферах [5].

Термін діджиталізація, як, втім, і саме явище діджиталізації більшою мірою властиві економічним та виробничим процесам, проте зараз ми можемо спостерігати певні елементи діджиталізації суспільних процесів, що змінюють соціальний простір, механізми публічного управління та реалізації публічної влади.

Діджиталізація – це процес переведення аналогових даних у цифровий вигляд [1; 2]. У цьому сенсі процес діджиталізації має універсальний характер. При цьому науковці [3] звертають увагу на те, що особливістю діджиталізації є те, що цей процес характеризується не стільки взаєминами людини та комп'ютера, а носить більш глобальний характер та впливає на різні сторони суспільного життя, у тому числі на процеси виробництва та споживання, соціальної взаємодії та механізми публічного управління.

При переведенні в цифровий вигляд різних управлінських, господарських, соціальних, кадрових, економічних процесів держава, підприємства та приватні особи активно накопичують персональні дані громадян, що у цифровій державі стають значним активом, мають високу цінність [3]. Можна констатувати, що ринок персональних даних – це вже реальність. Проте дієвих інструментів контролю та регулювання цього ринку у держави поки немає. Тому виникає проблема надійного захисту та збереження персональних даних.

Держава також зацікавлена у збиранні персональних даних як основи створення ефективної системи управління, маючи при цьому необмежений обсяг правових можливостей. Проте будь-які інформаційні системи, у тому числі створювані на порталах органів державної влади, на жаль, уразливі перед несанкціонованим втручанням. Все це створює ситуацію потенційної небезпеки порушення прав людини.

Процес демократизації в Україні, її курс на децентралізацію системи публічного управління, пропаганду залучення громадян до публічного обговорення й прийняття суспільно значимих рішень змушує різноманітні інституції ефективно реагувати на вимоги соціуму та технологічного прогресу. Адже все більше інновацій знаходять своє відображення у сфері обслуговування громадян. Це свідчить про поширення технологічного прогресу та кращих новинок його ринку на суспільство, на що своєчасно має реагувати і державна політика [6, с. 328-329].

Таким чином, існує проблема захисту персональних даних, а також формування дієвих механізмів надання всіх адміністративних послуг в електронній формі, що надасть можливість покращити якість надання адміністративних послуг, мінімізує прояви корупції, оптимізує органи державної влади та чисельність державних службовців, раціоналізує використання державного та місцевих бюджетів.



У цифровому суспільстві буття людини реалізується одночасно у двох світах – цифровому та реальному. При цьому цифровий світ дуже серйозно тяжіє над людиною. Саме тому актуальним стає поява нових прав – таких як «право на забуття», що передбачає обмеження доступу невизначеного кола осіб до інформації про громадянина. Вважаємо, що ця сфера буття людини – в цифровому світі – предмет, перш за все, конституційного регулювання, оскільки ця сфера зараз носить всеосяжний характер і стала органічною частиною життя сучасної людини [2].

Інше важливе питання, яке несе в собі діджиталізація – це статус самої держави, його роль у управлінні суспільними процесами, у реалізації цілого ряду конституційно-правових засад. Особливо чітко ці зміни простежуються у соціальній сфері. Вважаємо, що державі доведеться шукати нову точку балансу у сфері реалізації принципу соціальної держави.

З аналогічними проблемами стикаються і зарубіжні держави. За оцінками одного з експертів МОП Дж. Месенджера, в умовах Четвертої промислової революції кількість реально існуючих робочих місць в економіці скорочуватиметься. Вказаний автор наводить дані про те, що потенційно до 47% робітників місць у США за таких умов перебувають у зоні ризику щодо можливості їх роботизації та комп'ютеризації [7]. Вищезгаданий дослідник звертає увагу на те, що на даний момент є такі способи вирішення поставленої проблеми – покладання на державу обов'язків щодо забезпечення роботою всіх бажаючих із виплатою заробітної плати на рівні прожиткового мінімуму або гарантування громадянам безумовного базового доходу, однак, на його думку, найменш дорогий та ефективніший шлях – скорочення робочого часу [7].

Таким чином, в даний час все більше реальною є загроза звичному укладу в соціально-трудої сфері, що вимагає від держави переосмислення своєї ролі як соціального арбітра.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що на етапі розвитку суспільства складно уявити здійснення будь-яких процесів без інформаційно-комунікативних технологій, частка яких постійно збільшується. Всі сфери життєдіяльності сучасного суспільства різною мірою взаємодіють з інноваційними продуктами та послугами, що створюються для збільшення швидкості та зручності здійснюваних операцій. Конкурентною перевагою стає діджиталізація публічного управління, спрямована на оптимізацію та зниження фінансових витрат, зменшення часу на надання державних послуг, покращення співпраці держави та громадян, мінімізація проявів корупції тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Белікова М. І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Право»*. 2022. № 8(10). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/nauka/article/view/2218/2219>
2. Бережна А.Ю. Діджиталізація як інструмент транспарентності публічного управління. *Академічна й університетська наука: результати та перспективи* : зб. наук. пр. XII Міжнар. наук.-практ. конф., 6 груд. 2019 р. Полтава : Нац. ун-т імені Юрія Кондратюка, 2019. С. 3-8.

3. Ляшенко В.І., Вишневський О.С. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія; НАН України, Ін-т економіки промсті. Київ, 2018. URL: [https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko\\_Vishnevsky\\_2018.pdf](https://iie.org.ua/wpcontent/uploads/monografiyi/2017/Lyashenko_Vishnevsky_2018.pdf)
4. Ортіна Г. В., Рибальченко Н. П. Діджиталізація публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1 (29). С. 104-109.
5. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Публічне управління та регіональний розвиток = Public Administration and Regional Development : наук. журн.* 2022. № 17. С. 834-866.
6. Токар М. Громадські організації України в системі розвитку публічно-управлінських відносин: монографія. Львівський регіональний інститут державного управління НАДУ при Президентові України. Львів: ЛРІДУ НАДУ. 2020.
7. Jon Messenger. Working time and the future of work. International Labour Office. Geneva: ILO, 2018. URL: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms\\_649907.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---cabinet/documents/publication/wcms_649907.pdf)

### **Сергій Гладкий**

аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

## **Сучасні аспекти оптимізації публічного управління цифровими ресурсами в Україні**

Необхідність цифровізації діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування викликана воєнним часом, особливостями сучасної ринкової ситуації, а також швидким розвитком інформаційно-комунікативних технологій, проблематикою соціально-економічного розвитку регіонів.

Зазначена цифрова трансформація визначається тенденціями модернізації міжнародних економічних відносин та розробки інноваційних способів створення та використання різних інформаційних масивів:

1. Розробка та широке застосування технологічних засобів передачі та отримання відомостей за незначних фінансових витратах.
2. Практико-орієнтований та економічно обґрунтований режим зберігання та обробки інформаційних ресурсів, що має ключове значення серед інших факторів виробництва у діяльності суб'єктів приватного бізнесу та ресурсного забезпечення представників публічного сектору економіки [1].
3. Високий рівень результативності розробок елементів електронно-технічної підтримки інформаційних комунікацій між структурними одиницями

публічного управління, а також їх взаємодії з представниками приватного бізнесу.

За останні 20 років державний сектор у Європейському Союзі значно розвинувся у реалізації ініціатив щодо формування ефективної системи електронного уряду та цифрових перетворень.

З урахуванням аналізу системи цифрових платформ публічного управління Європейського Союзу можна назвати наступний склад її відмінних якостей:

- всебічна розвинена електронна взаємодія не лише між органами національного та наднаціонального публічного управління, а й їхній тісний взаємозв'язок з бізнес-спільнотою та громадськими інститутами;

- наявність розвиненої семантичної узгодженості різних організаційно-функціональних елементів системи;

- широке використання програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом;

- повсюдне просування та підтримка використання концепції «відкритих даних», що згідно дослідженнями дає додаткові стимули суспільному розвитку;

- створення умов та стимулів навчання громадян активному використанню електронних технологій взаємодії з державою, бізнесом та громадськими інститутами;

- зацікавленість та увага держави у підтримці наукових досліджень, проектів та ініціатив щодо створення та розвитку інноваційних розробок у галузі наскрізних цифрових технологій, насамперед у галузі хмарних обчислень, аналізу великих даних, розподілених реєстрів, штучного інтелекту тощо [2; 3].

Таким чином, можна виокремити наступні пропозиції щодо розвитку та впровадження цифрових ресурсів в систему публічного управління в Україні:

- налагодження електронної взаємодії з громадськими та комерційними організаціями, їх координація з органами публічного управління;

- підтримка та мотивація поширення програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом;

- стимулювання вирівнювання розвитку регіональних центрів у галузі інформаційно-комунікаційних технологій, що може бути досягнуто за допомогою використання гнучкої моделі управління цифровим розвитком та координацією загального надрегіонального центру розвитку цифрових технологій управління;

- проведення комплексної та системної роботи з гармонізації та погодження нормативно-правових документів у галузі створення та розповсюдження цифрових технологій управління та відповідної їм інфраструктурної підтримки;

- розвиток екосистем наукових розробок та інновацій у галузі інформаційно-комунікаційних технологій (цифрові інкубатори, акселератори, програми надання фінансування тощо);

- забезпечення захисту інформації;

- розвиток у суспільстві довіри до цифрових технологій управління та надання державних адміністративних послуг, навчання роботі з електронними послугами;
- формування цифрових компетенцій у публічних службовців;
- зменшення цифрової нерівності серед населення шляхом залучення інвестицій на закупівлю необхідних інформаційно-комунікативних технологій для населення країни.

#### **Список використаних джерел:**

1. Williams M., Valayer C. Digital Government Benchmark – Study on Digital Government Transformation. *European Union*, 2018. URL: <https://joinup.ec.europa.eu/collection/elise-european-location-interoperability-solutions-egovernment/document/report-digital-government-benchmark-study-digital-government-transformation>.
2. Hinchey M., Fitzgerald B., Krehbiel F. Donnellan B., Margaria T. Innovation potential of software technologies in the context of horizon 2020. *European Commission*, 2016 URL: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/innovationpotential-software-technologies>.
3. World Bank. The EAEU 2025 digital agenda: prospects and recommendations. Overview. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/850581522435806724/The-EAEU-2025-digital-agenda-prospects-and-recommendationsoverview-report>.

#### **Микола Микулець**

студент 2 курсу за спеціальністю 281 Публічне управління та адміністрування, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова  
Науковий керівник: Ірина Юричина, викладачка кафедри публічного управління та адміністрування

#### **Удосконалення принципів електронного документообігу**

На сьогодні, електронний документообіг є надзвичайно важливою складовою у ефективній діяльності всіх органів державного управління. Під електронним документообігом прийнято розуміти – документ, інформація в якому подана в електронному вигляді, та якій притаманні обов'язкові реквізити документа.

Основними принципами електронного документообігу є: однократна реєстрація документа; безперервність руху документа; ефективна система пошуку документа; одержання електронних документів. Суть даних принципів полягає в тому, щоб документи могли було швидко та ефективно зареєстровані,

забезпечувалась єдина база документарної інформації, забезпечувалась можливість швидко знаходити необхідний документ за допомогою засобів інформаційних та телекомунікаційних систем та створення належного процесу відправки/отримання документу відповідно.

Система електронного документообігу (далі СЕД) – це високотехнологічний і прогресивний підхід до суттєвого підвищення ефективності роботи органів державної влади і місцевого самоврядування. Ця система має переваги та недоліки. З недоліків можна зазначити: потенційну необхідність адаптації або заміни розробленого рішення найближчим часом на інше, типове програмне забезпечення; консерватизм персоналу, низький рівень освіти, небажання навчатися та перекваліфіковуватися, а також страх вищого керівництва перед прозорістю власної діяльності, який виникає після впровадження систем електронного документообігу.

Серед переваг СЕД можна виділити те, що усі документи будуть в постійному русі, для них буде використовуватись єдиний шаблон, економія паперу, швидкий пошук документів в єдиному архіві тощо [1 с. 77].

Із проаналізованої інформації, спостерігаємо, що принципи якими керується електронний документообіг мають певні недоліки і можуть бути удосконаленими. Тому, вважаємо за необхідне надати ряд принципів, які на нашу думку покращать його роботу.

По-перше, це використання новітніх технологій. Розвиток технологій швидко відбувається, тому рекомендується використовувати найновіші засоби та програми для автоматизації документообігу. Такі засоби можуть значно збільшити швидкість та ефективність роботи.

По-друге, система зворотного зв'язку. Користувачам системи документообігу можна надати можливість залишати відгуки та пропозиції щодо її удосконалення. Це дозволить враховувати потреби користувачів та покращувати функціонал системи.

По-третє, підвищення кваліфікації персоналу. Користувачі системи повинні бути навчені користуватися всіма функціями системи, щоб вони могли максимально ефективно використовувати її можливості.

По-четверте, розширення функціоналу системи. Необхідно постійно розширювати можливості системи документообігу, додавати нові функції, що дозволять забезпечувати більш швидкий та зручний обмін документами.

По-п'яте, забезпечення безпеки. Необхідно використовувати захист інформації, щоб уникнути несанкціонованого доступу до документів, а також забезпечити відповідність системи законодавства щодо захисту персональних даних.

Перехід від паперових документів до системи електронного документообігу – це не просто модна тенденція цифровізації, а потужний інструмент підвищення продуктивності роботи державних установ, що є, безсумнівно, вигідним для всього населення.

### Список використаних джерел:

1. Аналіз системи електронного документообігу в державних установах та шляхи її вдосконалення URL: <file:///C:/Users/1/Downloads/994-1997-1-SM.pdf> (дата звернення: 11.03.2023)

**Олеся Левченко**

здобувач вищої освіти

**Олена Новосьолова**

кандидат економічних наук, доцент  
кафедри фінансів, обліку та  
оподаткування,  
Херсонський  
національний технічний університет

### Особливості формування доходів державного бюджету України в умовах воєнного часу

Повномасштабна війна завдала значного удару економіці України, що безумовно катастрофічно вплинуло на сектор державних фінансів. Для забезпечення виживання держави Урядом негайно були вжиті першочергові заходи з переорієнтації бюджету країни на військові цілі та здійснення найнеобхідніших соціальних видатків для підтримки життєдіяльності населення.

Розглянемо динаміку доходів Державного бюджету України та рівня ВВП в країні (рис. 1).

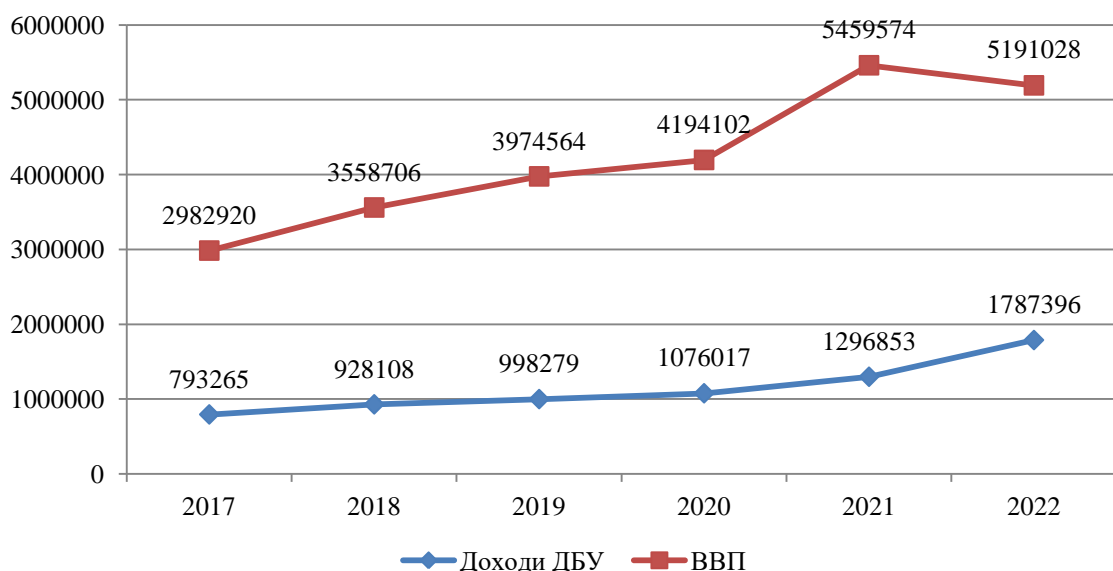


Рис. 1. Динаміка доходів Державного бюджету України та ВВП у 2017-2022 роках, млн. грн.\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [1].

Так, оцінюючи тенденції динаміки доходів Державного бюджету України та валового внутрішнього продукту за 2017-2021 роки можна відмітити їх неспинне зростання. Відтак, ВВП України збільшився із 2982920,00 млн. грн. у 2017 році до 5459574,00 млн. грн. у 2021 році, проте у 2022 році він становив тільки 5191028 млн. грн. Доходи Державного бюджету України також зросли з 793265,00 млн. грн. у 2017 році до 1296852,90 млн. грн. у 2021 році. Зважаючи на специфіку української економіки, яка має високий рівень доларизації, тому реальний стан справ можна оцінити шляхом конвертації значень макропоказників у долар США.

Конвертація дозволить врахувати вплив девальвації на макроекономічну динаміку і проаналізувати реальний стан справ в економіці (рис. 2).

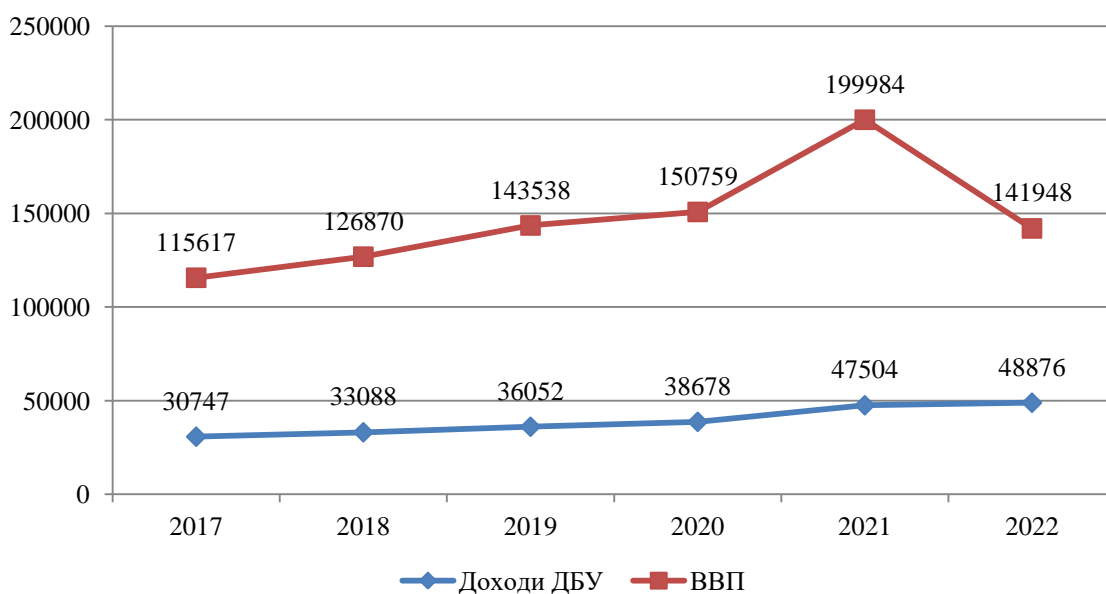


Рис. 2. Динаміка доходів Державного бюджету України та ВВП у 2017-2022 роках, млн. дол. США\*

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [1].

Як бачимо з рис. 2, динаміка Доходів Державного бюджету України та ВВП в іноземній валюті мають приблизно ж такі тенденції, як і в національній та демонструють стабільний стан національної економіки до 2021 року та надзвичайно глибоке падіння у 2022 році (ВВП знизився на понад 25%).

Недоліки законодавства, превалювання застарілих та неефективних підходів до організації бюджетних відносин з одночасним спадом в економіці утруднюють наповнення бюджету і, таким чином, забезпечення соціально-економічного розвитку держави. З огляду на наведене вище, актуальним завданням є побудова ефективного механізму наповнення бюджету [2, с. 323].

Для аналізу тенденцій використання бюджетних коштів необхідно проаналізувати основні макроекономічні показники України за останні роки, що наведені в таблиці 1.

Таблиця 1

Основні макроекономічні показники в Україні у 2019-2022 роках\*

Показник	2019 рік	2020 рік	2021 рік	2022 рік	Абсолютне відхилення	
					2021/2020	2022/2021
ВВП, млн. грн.	3974564,00	4194102,00	5459574,00	5191028,00	+1265472,00	-268546
Доходи Державного бюджету України, млн. грн.	998278,94	1076016,68	1296852,90	1787395,60	+220836,22	+490542,7
Видатки Державного бюджету України, млн. грн.	1072891,50	1288016,70	1490258,90	2705423,30	+202242,20	+1215164
Дефіцит Державного бюджету України, млн. грн.	-74612,56	-212000,02	-193406,00	914702	+18594,02	+1108108
Частка дефіциту до ВВП, %	1,88	5,05	3,54	17,62	-1,51	+14,08
Рівень інфляції, %	4,10	5,00	10,00	26,60	-	-

\*Примітка. Складено автором на основі джерела [1].

З таблиці 1 бачимо, що і доходи і видатки Державного бюджету мають тенденцію до збільшення. Разом з тим зростає і дефіцит, який з року в рік тільки збільшується. Частка дефіциту до ВВП коливалась у межах 1,88% до 17,62%. Рівень інфляції також зростав з 4,10% до 26,00%, що свідчить про значні проблеми в економіці.

В цілому ж режим роботи державних фінансів в умовах воєнного стану кардинально відрізняється від мирного часу. Під час воєнного стану для перерозподілу коштів бюджету рішення Верховної Ради не потрібні, оскільки Уряд має право на власний розсуд розпоряджатися коштами, спрямовуючи їх на першочергові потреби у сфері оборони.

#### **Список використаних джерел**

1. Економіка. Портал «Мінфін». URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/>.
2. Коваль Ю. В. Виявлення основних причин зменшення надходжень до державного бюджету України в період 2010-2011 рр. *Всеукраїнський науково-виробничий журнал*. 2012. № 6. С. 322–325.



## **Устим Хаварівський**

кандидат наук з державного управління,  
Державна служба України з етнополітики  
та свободи совісті, консультант

### **Законопроектна робота парламенту з питань регулювання діяльності релігійних організацій в умовах збройної агресії рф проти України**

За останній рік у ВРУ було зареєстровано низку «релігійних» законопроектів, що пов'язано із посиленням уваги до питань національної безпеки у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій в умовах збройної агресії рф проти України та відповіддю на суспільний запит стосовно єдності православ'я. Станом на середину березня 2023 року на розгляді перебувало близько десяти проектів актів ВРУ із зазначеного питання. У шести законопроектах ініціативи спрямовувалися на обмеження діяльності релігійних організацій, керівні центри яких знаходяться в державі-агресорі (рф).

Детальніше проаналізуємо три законопроекти, які були рекомендовані профільним комітетом та запропоновані до прийняття за основу: № 8221 від 23.11.2022 (Княжицький М.Л. та інші) «Проект Закону про забезпечення зміцнення національної безпеки у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій»; № 8262 від 05.12.2022 (Констанкевич І.М. та інші) «Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання діяльності релігійних організацій»; № 8371 від 19.01.2023 (Кабінет Міністрів України) «Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо діяльності в Україні релігійних організацій».

Спочатку розглянемо пару 8221 (Княжицький М.Л. та інші) vs 8371 (КМУ, Шмигаль Д.А.), оскільки обидва проекти спрямовані на недопущення/заборону діяльності релігійних організацій, пов'язаних з країною-агресором. Звернемо увагу на формулювання норм, які обмежують діяльність:

8221: Діяльність РПЦ, релігійних організацій (об'єднання), які безпосередньо або як складові частини іншої релігійної організації (об'єднання) входять до структури (є частиною) РПЦ, а також релігійних центрів (управління), які входять до складу чи визнають (декларують) у будь-якій формі підлеглість у канонічних, організаційних, інших питаннях РПЦ на території України заборонена (ч. 1 ст.4).

8371: Не допускається діяльність релігійних організацій, які афілійовані із центрами впливу релігійної організації (об'єднання), керівний центр (управління) якої знаходиться за межами України в державі, яка здійснює збройну агресію проти України (доповнення до ст. 5 Закону).

Проаналізуємо плюси та мінуси проектів 8221 та 8371.

8221: пропонує ідею пришвидшеної заборони/припинення на підставі Закону (у позасудовий спосіб); не містить механізму реалізації заборони/припинення; пропонує ідею на законодавчому рівні зафіксувати ПЦУ,

Томос, та запатентувати за ПЦУ термін «православний», але не враховує, що це можливо за умови, коли діяльність різних Церков (релігійних об'єднань) регулюється окремими Законами, а не універсальним; не визначено, які конкретно із зареєстрованих в Україні р/о підпадають під заборону, хто їх визначає; не визначено, хто здійснюватиме заходи з припинення; нема взаємозв'язку з релігієзнавчою експертизою; термін «заборона» більш вразливий для Конституційного оскарження (це не політична партія чи громадське об'єднання); розмитий критерій для заборони (ч.2 ст. 3 проекту); містить внутрішню колізію: якщо певна р/о УПЦ підпадає під дію норми проекту про заборону (ч.1 ст.4) з моменту набрання чинності законом, і під дію норми проекту про приведення найменування, що містить слово «православний», у відповідність до вимог закону впродовж 6 міс. від дати набрання чинності законом (п.3 Прикінцевих і перехідних положень), то яка відповідальність для неї застосовується: а) діяльність такої р/о є припиненою з моменту набрання чинності цим законом? чи б) діяльність такої р/о буде припиненою через 6 міс. з моменту набрання чинності цим законом (якщо р/о не приведе своє найменування упродовж 6 міс. у відповідність до закону)? Як на момент набрання чинності Законом розрізнити одну р/о від іншої?

8371: не зважаючи на реалії військового стану, пропонує повільну, але демократичну, процедуру реалізації припинення у судовий спосіб; містить механізм реалізації припинення: релігієзнавча експертиза – припис ДЕСС – судовий позов про припинення; розширено законодавчо передбачені підстави для припинення р/о; розширено повноваження ДЕСС (видача приписів); не містить чутливого для р/о слова «заборона»; містить норму, що державна реєстрація релігійної організації проводиться незалежно від місцезнаходження такої релігійної організації; не уточнено підсудність справ за позовом ДЕСС про припинення р/о (цивільна чи адміністративна); не передбачено звільнення позивача ДЕСС від судового збору; не введено у правове поле Порядку проведення Релігієзнавчої експертизи (не визначено орган, який затверджує такий порядок); не введено у правове поле Порядку видання Приписів ДЕСС (не визначено орган, який затверджує такий порядок).

Обидва проекти 8221 та 8371 не вирішують колізії між нормами Закону про перейменування (які дозволяють діяльність р/о, підпорядкованої РПЦ/афілійованої з рф) і нормами про заборону/недопущення діяльності р/о, підпорядкованих РПЦ / афілійованих з РФ. До речі, альтернативний до урядового прєкт № 8371-1 (Совсун І.Р. та ін.) уникав колізії із «законом про перейменування», однак отримав висновок профільного Комітету ВРУ про відхилення. № 8371-1 пропонував фактично перенести передбачені ст. 12 норми «закону про перейменування» із ознаками входження до складу р/о із керівним центром в країні-агресорі до ст. 3-1 Закону, та визначав, що такі ознаки є підставою для судової заборони. Механізм заборони виглядав так: релігієзнавча експертиза в ДЕСС щодо факту входження до р/о з центром в рф – письмове інформування такої р/о про усунення упродовж одного місяця

обставин, що унеможлиблюють подальшу діяльність такої р/о – адміністративний позов ДЕСС до суду про заборону р/о.

Жоден із проектів не вирішує питання, що робити із 266 р/о та понад 12 тисячами р/г УПЦ, щодо яких у січні 2019 р. Мінкультури вже провів релігієзнавчу експертизу та встановив обставину входження до р/о (об'єднання) керівний центр якої знаходиться у країні-агресорі (рф). На сьогодні статuti таких р/г УПЦ втратили чинність у частині назви.

Третій розглянутий нами законопроект № 8262 (Констанкевич І.М. та інші) має за мету спростити процедуру зміни підлеглості, передбачаючи таке:

рішення про зміну підлеглості має ухвалюватися не менш як 2/3 присутніх членів загальних зборів релігійної громади;

скасовується вимога, щоб рішення про зміну підлеглості та внесення відповідних змін до статуту засвідчувалося підписами членів відповідної релігійної громади, які підтримали таке рішення;

окрім релігійних громад, передбачається можливість щодо зміни підлеглості також релігійного управління (єпархій), монастирів, братств, місій (водночас не згадується про духовні навчальні заклади);

рішення про зміну підлеглості та внесення відповідних змін до статуту ухвалюється загальними зборами органу управління релігійного центру (управління), монастиря, релігійного братства, місіонерського товариства (місії). Тут недосконалим, на нашу думку, є формулювання «загальні збори органу управління»: по-перше, «загальні збори» можливі, коли є колегіальний орган управління (коли в такому органі управління є 2 і більше осіб); по-друге, що робити, коли наприклад в «релігійному управлінні» статутом передбачений одноособовий орган управління – єпархіальний архієрей. Тоді виходить «загальні збори єпархіального архієрея»? Або в «місії» статутом передбачений орган управління – директор? Тоді виходить «загальні збори директора»?;

скасовується вимога подання додаткового документа про право власності чи користування приміщенням або письмової згоди власника приміщення на надання адреси за місцезнаходженням релігійної організації;

скасовуються вимоги про надання оригіналу чи належним чином засвідченої копії чинної редакції статуту релігійної громади, до якого мають бути внесені зміни і доповнення, з відміткою про державну реєстрацію та оригінал свідоцтва, виданого органом реєстрації;

скасовується вимога про нотаріальне засвідчення (з обов'язковим використанням спеціальних бланків нотаріальних документів) справжності підписів на рішенні уповноваженого органу управління релігійної організації (протоколі р/г, наказі релігійного управління, тощо), що подається для державної реєстрації змін до відомостей, що містяться в Єдиному державному реєстрі;

встановлюється заборона передавати державне або комунальне майно в оренду, безоплатне користування або позичку релігійній організації, яка

входить до структури (є частиною) релігійної організації (об'єднання), керівний центр (управління) якої знаходиться в державі-агресорі. Договори оренди, безоплатного користування чи позички державного або комунального майна, укладені до набрання чинності цим Законом з такою релігійною організацією, втрачають чинність.

Підсумовуючи, варто зазначити, що правове регулювання діяльності та припинення релігійних організацій – надзвичайно делікатна і чутлива тема, що потребує значного експертного зусилля, професіоналізму, знань тонкощів справи, завжди супроводжується консультаціями з релігійними організаціями, з практиками, які працюють у сфері державно-конфесійних відносин. На відміну від багатьох країн Європи, де взаємини держави з окремими Церквами встановлені на рівні окремих Законів (приклад – «Закон про Латвійську Православну Церкву» в Латвії) в Україні діє універсальний Закон про свободу совісті, що поширює свою юридичну силу на всі віросповідання та релігійні організації в Україні. І зміна універсальних «правил гри» щодо зміни підлеглих стосуватиметься не лише православної конфесії різних юрисдикцій, а вплине на діяльність усіх спільнот. ВРУ має дати фахову законодавчу відповідь на величезний суспільний запит щодо подолання конфліктів між православними Церквами й досягнення єдності та мирного співіснування.

### **Тарас Кіцак**

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

## **Права публічних службовців: компаративний аналіз законодавчих основ**

В умовах реформування законодавства щодо служби в органах місцевого самоврядування, зокрема напередодні ухвалення нової редакції [4] відповідного закону важливо здійснити порівняльний аналіз прав публічних службовців та з'ясувати особливості нормативного регулювання прав державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Зокрема нами проаналізовані як чинне законодавство [1, 2] так і два різні проєкти закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4].

Здійснений аналіз дозволив виокремити існуючі відмінності та подібності у законодавчому визначенні прав публічних службовців (державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування), які наведені нижче:

- чинний Закон України «Про державну службу» [1] та проекти закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] першим серед прав публічних службовців виокремлюють право на **«повагу до своєї особистості, честі та гідності, справедливе і шанобливе ставлення з боку керівників, колег та інших осіб»**; чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] містить схожу норму, відмінністю якої є відсутність права на повагу честі та обмеження поширення норми на «громадян» (замість «інших осіб» як у інших проаналізованих нами актах [1, 3, 4]);

- другим серед прав державних службовців є **«чітке визначення посадових обов'язків»**, яке зафіксоване у трьох проаналізованих нами актах [1, 3, 4] та відсутнє у чинному Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2], який втратить чинності найближчим часом;

- третє право державних службовців на **«належні для роботи умови служби та їх матеріально-технічне забезпечення»** [1] у проектах законів про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] не містить уточнення «для роботи»; чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] визначає це право – «на безпечні та необхідні для високопродуктивної роботи умови праці»;

- четверте право державних службовців на **«оплату праці залежно від займаної посади, результатів службової діяльності, стажу державної служби, рангу та умов контракту про проходження державної служби (у разі укладення)»** [1] у проектах законів про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] сформульовано аналогічно, окрім питання проходження контракту, оскільки така форма трудового найму наразі не передбачена в органах місцевого самоврядування; варто зазначити також, що чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] визначає залежність розміру оплати праці окрім зазначеного від досвіду, але водночас не визначає залежності від результатів службової діяльності;

- п'яте право державних службовців на **«відпустки, соціальне та пенсійне забезпечення відповідно до закону»** зафіксоване аналогічно як у чинному Законі України «Про державну службу» [1] так і в обох проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4], однак наразі чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] визначає це право – «на соціальний і правовий захист»;

- шосте право державних службовців на **«професійне навчання, зокрема за державні кошти, відповідно до потреб державного органу»** [1] для посадових осіб місцевого самоврядування у проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] визначено як право на «підвищення рівня професійної компетентності відповідно до потреб органу місцевого самоврядування», а в чинному Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] така норма відсутня;

- сьоме право державних службовців на **«просування по службі з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх**

*посадових обов'язків»* [1] дослівно відтворене у одному з проектів закону про службу в органах місцевого самоврядування [3], в іншому ж проекті [4] у праві на просування по службі запропоновано враховувати також результати службової діяльності; схожий підхід застосовано у чинному Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2], де це право сформульоване як «просування по службі відповідно до професійної освіти, результатів роботи та атестації»;

- восьме право державних службовців *«участь у професійних спілках з метою захисту своїх прав та інтересів»* і дев'яте *«участь у діяльності об'єднань громадян, крім політичних партій у випадках, передбачених цим Законом»* [1] права державних службовців мають єдиного відповідника у проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] – *«участь у діяльності професійних спілок, інших громадських об'єднань, крім випадків, визначених законом»*, а чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] цих прав не виокремлює;

- десяте право державних службовців на *«оскарження в установленому законом порядку рішень про накладення дисциплінарного стягнення, звільнення з посади державної служби, а також висновку, що містить негативну оцінку за результатами оцінювання його службової діяльності»* [1] майже дослівно відтворено у проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] та не відображене у чинному Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2];

- одинадцяте право державних службовців на *«захист від незаконного переслідування з боку державних органів та їх посадових осіб у разі повідомлення про факти порушення вимог цього Закону»* [1] відтворено у обох проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] як *«захист від незаконного переслідування з боку органів державної влади, інших державних органів, органів місцевого самоврядування та їх посадових осіб у разі повідомлення ним про факти порушення вимог цього Закону»* та не відображене у чинному Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2];

- дванадцяте право державних службовців на *«отримання від державних органів, підприємств, установ та організацій, органів місцевого самоврядування необхідної інформації з питань, що належать до його повноважень, у випадках, встановлених законом»* [1] аналогічно відтворено у проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] та не відображене у чинному Законі України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2];

- тринадцяте право державних службовців на *«безперешкодне ознайомлення з документами про проходження ним державної служби, у тому числі висновками щодо результатів оцінювання його службової діяльності»* [1] аналогічно відтворено у проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4], а чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] це право визначає як право «у порядку і

в межах, встановлених законом, отримувати інформацію щодо матеріалів своєї особової справи та ознайомлюватися з іншими документами, що стосуються проходження нею служби в органах місцевого самоврядування, отримувати від керівників органу місцевого самоврядування відповідні пояснення та давати особисті пояснення»;

- чотирнадцяте право державних службовців на **«проведення службового розслідування за його вимогою з метою зняття безпідставних, на його думку, звинувачень або підозри»** [1] у проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] не передбачене, а чинний Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» [2] це право визначає як право «вимагати проведення службового розслідування з метою спростування безпідставних, на її думку, звинувачень або підозри щодо неї».

Крім перерахованих вище прав, державні службовці **«також реалізують інші права**, визначені у положеннях про структурні підрозділи державних органів та посадових інструкціях, затверджених керівниками державної служби в цих органах» [1], а в проектах закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] аналогічно зазначено, що «службовець місцевого самоврядування також реалізує інші права, визначені у положенні про виконавчий орган сільської, селищної, міської, районної у місті ради (у разі створення), у положенні про виконавчий апарат районної, обласної ради, у положенні про структурний підрозділ апарату (виконавчого апарату) ради, виконавчого органу ради та в посадовій інструкції».

Таким чином, проекти нової редакції закону про службу в органах місцевого самоврядування [3, 4] загалом відповідають підходам до визначення переліку прав, визначених чинним Законом України «Про державну службу» [1], що в разі ухвалення котрогось з них дозволить на законодавчому рівні уніфікувати механізми захисту прав публічних службовців (державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування).

### **Список використаних джерел**

1. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. – URL: // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
2. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 7 червня 2001 року № 2493-III. – URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text>
3. Закон про внесення змін до Закону України про службу в органах місцевого самоврядування від 2 вересня 2019 року №1223. – URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=66592](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66592)
4. Проект Закону про службу в органах місцевого самоврядування від 5 січня 2022 року № 6504. – URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=73563](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=73563)

**Юліта Адамська**

аспірантка кафедри публічного управління та публічної служби Навчально-наукового інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

### **Проблемні аспекти у сфері захисту прав публічних службовців**

Публічним службовцем є громадянин України, котрий обіймає посаду державної служби в органі державної влади, іншому державному органі, їх апараті (секретаріаті), отримує заробітну плату завдяки коштам з державного бюджету й виконує визначені для зазначеної посади повноваження, прямо пов'язані зі здійсненням завдань і функцій такого державного органу та, крім того, додержується норм державної служби. З-поміж великого переліку головних прав державних службовців треба зауважити на таких, як право на повагу особистої гідності, право на соціальний і правовий захист, право на просування по службі, зважаючи на кваліфікацію і здібності, сумлінне здійснення службових обов'язків, право ухвалювати рішення в рамках своїх повноважень тощо. Законодавець наголошує, що певні обов'язки й права державних службовців мають окреслюватися на базі типових кваліфікаційних особливостей та виражатися в посадових положеннях, а також інструкціях, які погоджуються керівниками відповідних державних органів в рамках законодавства і їх компетенції.

Право на захист у держслужбовця є не лише у випадку порушення визначених йому законом прав, а й у випадку утворення перепон для їх втілення. У статті 11 Закону України «Про державну службу» йдеться про: «умови та порядок захисту прав державного службовця; строк та порядок подання державним службовцем відповідної скарги про порушення його прав; можливість утворення комісії з перевірки такої скарги; порядок її розгляду скарги керівником державної служби і реагування на зазначену скаргу; право державного службовця звернутися до суду для захисту своїх прав» [4]. Треба нагадати, що головні права держслужбовців, що мають відношення до галузі їх службової діяльності, окреслені статтею 7 Закону. Зокрема, частиною першою цієї статті визначені:

- 1) права державного службовця як людини та громадянина;
- 2) права, які мають зв'язок із проходженням державної служби;
- 3) права, що гарантують соціальний та правовий захист.

У випадку порушення встановлених законами України прав державний службовець має змогу направити скаргу в місячний термін, зазначивши факти порушення його прав чи перепон в їх втіленні. Роз'яснення з приводу захисту прав державних службовців оприлюднено на сайті Уповноваженого Верховної Ради з прав людини [5].



Відповідно до роз'яснення, скаргу подають у письмовому виді прямо керівнику державної служби в певному органі та не вимагають будь-якого повідомлення, погодження чи візування безпосереднім керівником такого державного службовця.

Зауважимо, що «подаючи відповідну скаргу, державний службовець може вимагати від керівника державної служби утворення комісії для перевірки викладених у скарзі фактів. Керівник державної служби зобов'язаний не пізніше 20 календарних днів з дня отримання скарги надати державному службовцю обґрунтовану письмову відповідь (рішення). У разі неотримання в установленій частиною третьою статті 11 Закону строк обґрунтованої відповіді на скаргу або незгоди з відповіддю керівника державної служби, державний службовець може звернутися із відповідною скаргою до суду» [3]. Крім того, через суд державний службовець, відповідно до положення статті 78 Закону, може оскаржити рішення про накладення дисциплінарного стягнення. Скаргу подають впродовж 10 календарних днів після того, як державний службовець отримав копії наказу (розпорядження) про накладення дисциплінарного стягнення.

Відзначається, що «Законом України від 19 вересня 2019 року № 117 – IX «Про внесення змін до деяких законів України щодо перезавантаження влади» внесено зміни до Закону України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII «Про державну службу», зокрема, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері державної служби, позбавлений повноважень із розгляду відповідних скарг державних службовців та направлення вимог державним органам та їх посадовим особам про скасування рішень з питань державної служби, що суперечать законодавству в частині реалізації громадянами права на державну службу» [1]. Отже, оскарження певних рішень керівника державної служби ймовірно тільки в судовому порядку. Юрисдикція адміністративних судів розповсюджується на справи в публічно-правових спорах щодо прийняття осіб на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби.

У 2021 році до судів першої інстанції надійшло 37 415 справ, у яких державні службовці звернулися за захистом своїх прав, розглянули суди 29 831 справу, з них із задоволенням позовних вимог – 23 164. Такий високий відсоток задоволення позовів (майже 80 %) свідчить про неналежний рівень дотримання гарантій державних службовців [2].

Згідно зі статтею 19 Кодексу адміністративного судочинства України на справи у публічно-правових спорах з приводу прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби поширюється юрисдикція адміністративних судів.

Для цього державний службовець, який бажає оскаржити рішення або дії суб'єкта владних повноважень, вправі звернутись до окружного адміністративного суду за вибором позивача за зареєстрованим у встановленому законом порядку місцем проживання (перебування, знаходження) цієї особи-позивача або адміністративним судом за

місцезнаходженням відповідача з адміністративним позовом, що має відповідати вимогам статей 160, 161 названого Кодексу.

Згідно з частиною п'ятою статті 122 Кодексу адміністративного судочинства України для звернення до адміністративного суду у справах щодо прийняття громадян на публічну службу, її проходження, звільнення з публічної служби встановлюється місячний строк. Відповідно стаття 11 Закону України «Про державну службу» [4] передбачає, що у разі порушення наданих цим Законом прав або виникнення перешкод у реалізації таких прав державний службовець у місячний строк з дня, коли він дізнався або повинен був дізнатися про це, може подати керівнику державної служби скаргу із зазначенням фактів порушення його прав або перешкод у їх реалізації.

У скарзі державний службовець може вимагати від керівника державної служби утворення комісії для перевірки викладених у скарзі фактів. Якщо у скарзі державний службовець ставить вимогу про утворення відповідної комісії, керівник державної служби не вправі відмовити в її утворенні. Згідно нормативних вимог, керівник державної служби утворює комісію у складі не менше трьох осіб, до якої включаються в однаковій кількості: представники керівника державної служби, визначені ним із числа державних службовців цього державного органу; представники державного службовця; представники виборного органу первинної профспілкової організації з числа державних службовців, делеговані рішенням цього органу, а в разі відсутності профспілкової організації – представники державних службовців, обрані на загальних зборах державних службовців державного органу. У скарзі зазначаються факти порушення прав або перешкод у їх реалізації. Керівник державної служби, отримавши таку скаргу, зобов'язаний протягом 20 календарних днів надати обґрунтовану письмову відповідь. У разі неотримання в установленій частиною третьою цієї статті строк обґрунтованої відповіді на скаргу або незгоди з відповіддю керівника державної служби державний службовець може звернутися із відповідною скаргою до суду.

Підсумовуючи усе вищесказане, можемо зробити висновок, що сучасні обставини проходження державної служби на тлі проведення адміністративної реформи в Україні відзначаються істотними змінами в системі державної служби. Зазначені зміни ґрунтуються на положеннях Закону України «Про державну службу». Проте, як показує попередній досвід, практичне використання нових законів вимагатиме уточнення чи навіть нових з наукової точки зору обґрунтованих процедур урегулювання державно-службових відносин при проходженні державної служби та усунення проблем захисту прав публічних службовців у сучасних умовах України.

### ***Список використаних джерел***

1. Алгоритм захисту права на державну службу. *Офіційний веб-портал НАДС*. URL: <https://nads.gov.ua/news/alhorytm-zakhystu-prava-na-derzhavnu-sluzhbu>.

2. В Україні потрібно підсилити захист прав державних службовців – Михайло Смокович. *Офіційний веб-портал Верховного Суду України*. URL: <https://supreme.court.gov.ua/supreme/pres-centr/news/1286708/>.
3. Порушення прав держслужбовця: порядок дій. Закон і бізнес. URL: <https://zib.com.ua/ua/144816.html>.
4. Про державну службу : Закон України від 10.12.2015 № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>.
5. Уповноважений Верховної Ради України з прав людини. Офіційний сайт. URL: <https://ombudsman.gov.ua>.

### **Олександр Наконечний**

аспірант кафедри публічного управління та публічної служби Національного університету «Львівська політехніка», начальник відділу соціально-економічного розвитку Франківської районної адміністрації Львівської міської ради м. Львів

### **Професіоналізація посадових осіб місцевого самоврядування як інструмент забезпечення їх службової діяльності**

Реформи децентралізації та розвиток системи місцевого самоврядування в Україні зумовили зміну управлінських завдань і повноважень посадових осіб для активізації економічного, соціального і культурного розвитку територіальних громад, підвищення рівня життя населення. Гарантоване державою місцеве самоврядування здійснюється територіальною громадою через сільські, селищні, міські ради та їх виконавчі органи і передбачає правову, організаційну та матеріально-фінансову самостійність. Одним з головних чинників якісного розвитку територіальної громади в умовах високої динамічності політичних, соціальних та економічних факторів середовища, прискорення інформаційних потоків та організаційних змін у правовому полі є належний рівень професіоналізму посадових осіб органів місцевого самоврядування, здатних ухвалювати ефективні управлінські рішення і брати на себе відповідальність за успішність розвитку громади.

Професіоналізація посадових осіб місцевого самоврядування передбачає забезпечення компетентного, об'єктивного і неупередженого виконання ними службової діяльності, а також постійне підвищення рівня власної професійної компетентності. Водночас, професійна компетентність посадової особи визначається її здатністю у межах визначених повноважень застосовувати спеціальні знання, вміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку.

Досліджуючи феномен професіоналізації службовців органів місцевого самоврядування, погоджуємось із твердженням Л. Антонової та Л. Козлової про її інтегральний характер через поєднання освітнього рівня, досвіду управлінської діяльності та професійної досконалості [1], наголошуючи при цьому на необхідності внутрішньої мотивації посадових осіб до розвитку. Водночас погоджуємось із зауваженням С. Селіванова про те, що професіоналізація є необхідною умовою формування довіри до влади з боку суспільства [5]. Ми розглядаємо професіоналізацію як цілісний і безперервний процес становлення професійної особистості посадової особи, а це зумовлює розробку та постійне вдосконалення навчальних програм, орієнтованих на забезпечення їх службової діяльності.

Європейською хартією місцевого самоврядування [3] визначено підходи до функціонування органів місцевої влади на принципах субсидіарності, повсюдності місцевого самоврядування, фінансової самодостатності, широкого застосування механізмів демократії. Відповідно до її вимог для забезпечення повноважень посадових осіб місцевого самоврядування потребують вирішення питання добору висококваліфікованих фахівців з урахуванням особистих якостей та компетентності та забезпечення належної можливості професіоналізації, винагороди і просування по службі. Вирішення цих питань лежить у площині:

- конкурсного відбору на посади посадових осіб місцевого самоврядування з чітким визначенням вимог до професійної компетентності кандидата, прозорість якого забезпечуватиметься оприлюдненням результатів на Єдиному порталі вакансій публічної служби та на офіційному вебсайті відповідної сільської, селищної, міської, районної або обласної ради;

- систематичного оцінювання результатів професійної діяльності посадових осіб місцевого самоврядування;

- визначення порядку службової кар'єри посадових осіб місцевого самоврядування;

- запровадження узалежнених від результатів оцінювання механізмів кар'єрного просування;

- створення кадрового резерву посадових осіб місцевого самоврядування.

В результаті реформи децентралізації об'єднані територіальні громади найчастіше утворювались на базі сіл, селищ чи міст районного значення, які найбільше потребують підтримки у професіоналізації посадових осіб, адже обсяг їхньої службової діяльності значно зріс, тоді як управлінський досвід щодо виконання повноважень є недостатнім. Крім того, на сьогодні можна стверджувати про системну відсутність універсальних практик визначення органами місцевого самоврядування потреб у навчанні.

Належний рівень професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування має забезпечуватись ефективною системою їх професійної підготовки [4], що включає підготовку, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіту. Зокрема, потреби у професійному навчанні доцільно визначати з

урахуванням результатів оцінювання його службової діяльності, а здійснювати (переважно за рахунок коштів державного або місцевого бюджету) впродовж всього проходження служби. Отож, органам місцевого самоврядування доцільно розробити положення про професіоналізацію посадових осіб, визначити її чіткі критерії та сформуванати процедуру персоніфікованого аналізу відповідності для виявлення потреб у навчанні посадових осіб.

Органи місцевого самоврядування потребують розробки спеціалізованих програм зростання професіоналізації як для призначених, так і для обраних посадових осіб. Доцільним є досягнення балансу між зовнішнім (поза органом місцевого самоврядування) та самостійно організованим навчанням. Зокрема, для реалізації повноважень місцевого самоврядування є потреба у створенні програм професіоналізації у сферах стратегічного планування, фінансового та інвестиційного менеджменту, інструментів комунікаційної взаємодії, управління майном громади, організації надання адміністративних послуг тощо. Водночас, слід взяти до уваги рекомендації В. Дзєги про важливість розвитку лідерства, навичок командної роботи, самоорганізації посадових осіб [2], що потребує організації відповідних тренінгів або створення умов для самоосвіти.

Ефективними методами зростання професіоналізації є тренінги, які дозволяють набувати чи розвивати практичні навички та знання, та заходи з обміну досвідом за участю українських та закордонних органів місцевого самоврядування, під час яких можна проаналізувати не лише кращі практики, але й можливі помилки посадової особи. Зростання професіоналізації має стати елементом організаційного планування службової діяльності, в межах якого доцільно:

- визначати довгострокові потреби територіальної громади у розвитку та відповідні потреби посадових осіб у професіоналізації;

- здійснювати оперативне планування конкретних навчальних заходів з урахуванням специфіки повноважень та потреб у навчанні конкретних посадових осіб.

Дієвим інструментом професіоналізації може стати і практика індивідуального професійного розвитку, програму якого посадова особа складає разом із службою управління персоналом, узгоджуючи з безпосереднім керівником відповідність власних потреб у самонавчанні потребам розвитку територіальної громади.

Таким чином, основною метою професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування є зростання результативності їх службової діяльності. Отож, і основною мірою ефективного зростання професіоналізації посадових осіб має стати аналіз результативності органу місцевого самоврядування, в основу якого доцільно покладати ступінь вирішення наявних проблем територіальної громади, досягнення запланованих результатів розвитку, а також якості виконання службової діяльності посадовими особами місцевого самоврядування.

### **Список використаних джерел**

1. Антонова Л., Козлова Л. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2020. № 1. С. 1-13.
2. Дзега В. Методологічні засади механізмів розвитку організаційної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування. Аспекти публічного управління. 2021. Вип. 9(4). С. 28-35. <https://doi.org/10.15421/152134>.
3. Європейська хартія місцевого самоврядування (м. Страсбург, 15.10.1985) – офіційний переклад. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text).
4. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. Економіка та суспільство. 2022, Вип. 42. С. 45-53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>.
5. Селіванов С. В. Професіоналізація публічної служби в Україні. Вчені записки ТНУ імені ВІ Вернадського. Сер.: Державне управління. 2021. Вип. 32(71). С. 30-36. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.5/06>.

**Олена Лаба**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

### **Систематизація механізмів менеджменту людських ресурсів публічного управління**

Нові виклики сучасності визначають значення комплексного підходу до модернізації публічного управління, що ґрунтується на використанні сучасних управлінських технологій, адекватних новим умовам. Сьогодні публічне управління не може не бути гнучким, відкритим та оперативним, інакше не доводиться взагалі говорити про його соціальну ефективність. Насамперед необхідний перегляд виконуваних державою функцій, діяльності органів державної влади, на які покладено виконання цих функцій, і навіть принципів функціонування органів в структурі державної влади.

Реформування публічного управління не заціклюється на зміні організаційної структури та штатів, воно призводить до перегляду повноважень органів виконавчої влади та вдосконалення механізмів їх реалізації. Об'єктивна необхідність полягає у перерозподілі повноважень, усуненні дублювання та ліквідації зайвих функцій у кадровому корпусі.

На сьогодні кадри відіграють важливу роль у системі публічного управління, від якості та ефективності діяльності людських ресурсів залежить

якість формування та реалізації державно-управлінських рішень, ефекти віть діяльності самої системи публічного управління.

Механізми менеджменту людських ресурсів публічного управління відіграють важливу роль у формуванні та розвитку кадрів системи публічного управління. Механізми в науковій літературі аналізуються як: система, пристрій, спосіб, що визначають порядок певного виду діяльності [2, с. 355]; деяка система, що визначає порядок певного виду діяльності [4, с. 50]; сукупність та логічний взаємозв'язок соціальних елементів, процесів і закономірностей, через які суб'єктдержавного управління «схоплює» потреби, інтереси та цілі суспільства, закріплює їх у своїх управлінських рішеннях і діях та практично втілює їх у життя, спираючись на державну владу» [1, с. 72].

Таким чином, механізми менеджменту людських ресурсів публічного управління – це сукупність певних інструментів, спрямованих на відбір, формування, розвиток та утримання професійно підготовлених з відповідним досвідом діяльності людських ресурсів, які будуть ефективно, результативно та раціонально виконувати посадові обов'язки в межах системи публічного управління.

У чинному законодавстві України не врегульовані механізми менеджменту людських ресурсів публічного управління. Разом з тим, у Законі України «Про державну службу» врегульовані етапи відбору та розвитку державних службовців [3].

Відповідно до зазначеного Закону України [3] можна виокремити наступні механізми формування кадрів системи державної служби: по-перше, відбір персоналу через проведення конкурсів на посади державної служби; по-друге, навчання та підвищення кваліфікації державних службовців; по-третє, службова кар'єра; по-четверте, мотивація державних службовців через оплату праці, різні заохочення та соціальні гарантії; по-п'яте, відповідальність; по-шосте, оцінювання державних службовців; по-сьоме, припинення державної служби.

Крім того, на підставі аналізу наукової літератури з проблематики [1; 4-5] можна виокремити наступні механізми формування та реалізації державної кадрової політики щодо людських ресурсів публічного управління:

1. Група механізмів, які забезпечують формування державної кадрової політики:

- механізм встановлення та наділення повноваженнями суб'єктів формування державної кадрової політики;
- механізм формування та обґрунтування концептуальних засад державної кадрової політики;
- механізм визначення компетенції державної кадрової політики;
- механізм запровадження державної кадрової політики у міжнародний кадрово-політичний простір;



- механізм інституціалізації державної кадрової політики за допомогою розробки програм, законопроектів, фінансово-економічних, наукових та інформаційно-методичних її засад.

2. Група механізмів, які забезпечують реалізацію державної кадрової політики:

- механізм управління публічною службою та кадровими процесами;
- механізм створення та реалізації кодексу етичної поведінки людських ресурсів системи публічного управління;
- механізм формування, оптимізації та регулювання кадрових відносин на всіх рівнях (державному, регіональному) публічного управління.

Водночас, можна виокремити іншу групу механізмів розвитку людських ресурсів публічного управління:

- інвестування в людські ресурси системи публічного управління;
- створення умов для реалізації кожним працівником в максимальній мірі свого потенціалу, підвищення продуктивності праці;
- формування стійкої системи відтворення людських ресурсів;
- формування дієвої системи мотивації самостійності людей під час виборів індивідуального розвитку.

Враховуючи наведене можна зазначити, що у чинному нормативно-правовому полі не врегульоване питання механізмів менеджменту людських ресурсів публічного управління, лише врегульовані механізми формування кадрів в системі державної служби. На нашу думку, до механізмів менеджменту людських ресурсів публічного управління слід віднести зокрема: по-перше, механізми, які забезпечують формування державної кадрової політики; по-друге, механізми, які забезпечують реалізацію державної кадрової політики; по-третє, механізми, які забезпечують формування та розвиток людських ресурсів публічного управління в органі державної влади.

### ***Список використаних джерел***

1. Атаманчук Г. В. Сущность государственной службы: история, теория, закон, практика: монография. Москва: РАГС, 2002. 272 с.
2. Економічна енциклопедія. В 3 т. Т. 3 / ред-кол.: С. В. Мочерний (відп. ред.) та ін. Київ: Академія, 2000. 864 с.
3. Закон України про державну службу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. Вип. 4. С. 50-60. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr\\_2014\\_4\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2014_4_10).
5. Пархоменко-Куцевіл О. І., Гбур З. В. Формування кадрового потенціалу системи публічної служби в Україні: теоретичні засади. Монографія. Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня “Рута”», 2021. 368 с.



## **Галина Хаварівська**

кандидат наук з державного управління,  
старший викладач кафедри державної  
політики та врядування, Національний  
Університет «Львівська політехніка»  
Навчально-науковий Інститут  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку

### **Щодо питання мобінгу державних службовців**

Дослідження питання мобінгу (цькування) на сьогодні є вкрай важливим та актуальним для усіх категорій працюючих. Явище мобінгу на робочому місці поширене в усьому світі, як у приватних компаніях, так і у державних структурах. Численні емпіричні дослідження (Міжнародний центр біотехнологічної інформації, Національна бібліотека США з медицини, Workplace institute USA, Європейський фонд покращення умов життя та праці) засвідчують, що рівень мобінгу на робочому місці у США становить майже 50% (близько 60 млн. осіб), а за даними Стаффордширського університету принаймні 53,03% від загальної кількості європейських працівників бодай один раз стикались із мобінгом протягом свого професійного життя (до вибірки належить і Україна) [3]. Проте в межах України статистика щодо фіксування випадків мобінгу не ведеться, що свідчить про певну нерегульованість цього явища і говорить про потребу проведення моніторингу, профілактики і протидії цькуванню.

Державні службовці теж можуть підпадати під прояви мобінгу адже правовідносини державних службовців у сфері праці входять до сфери дії трудового права. При використанні праці держслужбовців звісно ж виникають трудові правовідносини, але з урахуванням специфіки їх роботи, та обов'язків, адже державний службовець в тій чи іншій мірі зачіпає як публічні, так і приватні інтереси. Державний службовець як учасник адміністративних правовідносин – уповноважений на здійснення державного управління, а як учасник трудових правовідносин він стає членом трудового колективу, підлягаючи правилам внутрішнього-трудоного розпорядку, дотримуючись трудової дисципліни, отримуючи заробітну плати та підлягає соціальному захисту. Питання цькування державних службовців неодноразово обговорювалися останніми роками на круглих столах, семінарах у Генеральному департаменті з питань управління персоналом на державній службі Національного агентства з питань державної служби, однак законодавчого закріплення це питання набуло лише згодом. Так, наприкінці 2022р. Кодекс законів про працю було доповнено окремою статтею 2-2, згідно якої мобінг - це систематичні (повторювані) тривалі умисні дії або бездіяльність роботодавця, окремих працівників або групи працівників трудового колективу, які спрямовані на приниження честі та гідності

працівника, його ділової репутації, у тому числі з метою набуття, зміни або припинення ним трудових прав та обов'язків, що проявляються у формі психологічного та/або економічного тиску, зокрема із застосуванням засобів електронних комунікацій, створення стосовно працівника напруженої, ворожої, образливої атмосфери, у тому числі такої, що змушує його недооцінювати свою професійну придатність [1].

І. Лопушинський розглядає мобінг у двох вимірах: широкому і вузькому. Перший вимір ознаменовує значення мобінгу як психологічне, економічне та інше насильство з метою приниження людської гідності підлеглих і найманих працівників із боку керівництва за певними ознаками, створення стосовно них напруженої, ворожої, образливої атмосфери і примушування учасника трудових відносин до зміни місця роботи [2]. У такому разі мобінг докладно охоплює різноманітні варіанти дискримінації у трудовій сфері. У вузькому розумінні це поняття набуває більш прагматично-прикладного змісту: «...це цькування, психологічний тиск, форма зниження авторитету співробітника у колективі, які здійснюються зазвичай із метою його звільнення».

О. Трюхан, розглядаючи значення і практичні способи захисту державних службовців від мобінгу на робочому місці, вбачає мобінг у: дорученні робіт, які принижують почуття власної гідності; несправедливому та образливому оцінюванні роботи; сумнівах у рішеннях суб'єкта; сексуальних домаганнях, що стосується як чоловіків, так і жінок; запереченні ментальності, самоідентичності особи тощо [4]. Цей перелік є невичерпним і наводить лише деякі потенційні видозміни мобінгу, в основі яких суб'єктивне ставлення, а не об'єктивна оцінка.

Законодавець чітко визначає що вчинення мобінгу (цькування) в Україні заборонено. Якщо особи-працівники вважають, що вони зазнали цькування зі сторони роботодавця то вони мають право звернутися із скаргою до центрального органу виконавчої влади, що реалізує державну політику у сфері нагляду та контролю за додержанням трудового законодавства або до суду. З грудня 2022 року передбачається й адміністративна відповідальність [4] за такий вид цькування на роботі (зокрема, накладення штрафу від 50 до 100 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від 20 до 30 годин і накладення штрафу на фізичних осіб - підприємців, які використовують найману працю, посадових осіб - від 100 до 200 неоподатковуваних мінімумів доходів громадян або громадські роботи на строк від 30 до 40 годин). Якщо повторно то відповідно більші санкції.

Таким чином, ми бачимо, що наша держава законодавчо закріпила заборону мобінгу на роботі, у державному секторі, будемо сподіватися що цей механізм ефективно працюватиме в Україні, або ж показники цькування не будуть такі високі як у світі.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Кодекс законів про працю. Закон України № 322-08 в редакції від 27.01.2023р. URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 05.04.2023р.)

2. Лопушинський І. П. Мобінг (цькування) в управлінні персоналом: механізми правового врегулювання в Україні та світі. Вісник Національного університету цивільного захисту України. 2021. № 1 (14). С. 102-116.

3. Миргород-Карпова В.В., Старинський М.В. Сучасний стан проблематики мобінгу у сфері державної служби. Юридичний науковий електронний журнал №11. 2021. С. 297-300. DOI <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2021-11/74>

4. Трюхан О. А. Захист державних службовців від мобінгу на робочому місці: теоретико-правовий аспект. Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції. 2017. № 4 (25). С. 42-46

### **Гретта Гукова-Кушнір**

аспірант кафедри публічного управління та публічної служби Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку НУ «Львівська політехніка»

## **Державне регулювання процесу адаптації вищої медичної освіти до сучасних геополітичних викликів**

Прем'єр-міністр України Денис Шмигаль під час засідання Уряду 3 січня 2023 року назвав 10 ключових пріоритетів влади в цьому році, серед яких є освіта [5].

Пріоритетними політиками у сфері освіти для реагування на виклики війни є: безпека (обладнання укриттів у закладах освіти, створення безпечного освітнього середовища, психологічна підтримка учасників освітнього процесу), доступність (розвиток альтернативних моделей надання освітніх послуг, розбудова сучасних цифрових інструментів, розвиток цифрових компетентностей, забезпечення цифровими девайсами), а також освіта впродовж життя [1].

Першим масштабним викликом для освіти в Україні стала пандемія коронавірусної інфекції COVID-19, що триває з 2020 року, яка призвела до активного використання дистанційного навчання із застосуванням інноваційних технологій. З початком російської військової агресії перед освітою постали ще більші виклики, котрі потребували негайного вирішення. дистанційна освіта стала безальтернативною, оскільки значна частина студентів були змушені покинути місце свого постійного проживання.

Враховуючи зазначене, одним з основних викликів сучасності для освіти, зокрема, медичної, є навчання українських студентів-медиків на відстані, що можливо лише завдяки дистанційному навчанню, а отже, виникає необхідність у його удосконаленні та оптимізації.

Проте, треба зазначити, що студенти-медики – це винятковий контингент студентів, котрий потребує особливої уваги до практичних навичок, яких не здобути за допомогою дистанційного навчання. Тому для забезпечення

відповідності європейським стандартам, а також для задоволення потреб медичної галузі та підвищення якості надання медичних послуг важливо поєднувати інноваційні форми освіти з традиційними.

Освіта починається із вступної кампанії, тому, Верховна Рада України прийняла Закон України [3], відповідно до якого, з огляду на продовження правового режиму воєнного стану, здобувачі освіти, які завершують здобуття повної загальної середньої освіти у 2022/2023 навчальному році, будуть звільнені від складання державної підсумкової атестації [2].

Наказом Міністерства освіти і науки України від 15.03.2023 № 276 передбачено, що у 2023 році, як і у 2022, прийом на навчання до вищих медичних закладів освіти буде організовано за особливими порядком. Вступне випробування проводитиметься у форматі національного мультипредметного тесту, що міститиме завдання з трьох предметів. Два обов'язкові предмети: українська мова і математика, та на вибір вступника один предмет: історія України, іноземна мова, біологія, фізика або хімія [4].

Тестування відбуватиметься протягом одного дня, що суттєво зменшує безпекові ризики учасників, спрощує організацію та скорочує витрати держави.

У підсумку, варто зауважити, що російська військова агресія як потужний виклик сьогодення має значний вплив на вищу медичну освіту в Україні. Тому пристосування законодавства до потреб сучасності, а також поєднання традиційних та інноваційних методів навчання – запорука підготовки кваліфікованих спеціалістів, які зможуть задовільнити потреби галузі охорони здоров'я України.

#### *Список використаних джерел:*

1. Андрій Вітренко: безпека, доступність та освіта впродовж життя є пріоритетами освітньої політики в умовах війни URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/andrij-vitrenko-bezpeka-dostupnist-ta-osvita-vprodovzh-zhittya-ye-prioritetami-osvitnoyi-politiki-v-umovah-vijni>.

2. Допис на сайті Міністерства освіти і науки «У 2023 році вступники до закладів вищої освіти складатимуть НМТ» URL: <https://mon.gov.ua/ua/news/u-2023-roci-vstupniki-do-zakladiv-vishoyi-osviti-skladatimut-nmt>.

3 Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо державної підсумкової атестації та вступної кампанії 2023 року» від 23.02.2023 № 2925-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2925-20#Text>.

4. Наказ Міністерства освіти і науки України від 15.03.2023 № 276 «Про затвердження Порядку прийому на навчання для здобуття вищої освіти в 2023 році» URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/vstup-2023/15.03.2023/Nakaz.MON.276.vid.15-03-2023-yustovanyu.pdf>.

5. Урядовий портал URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/premier-ministr-nazvav-10-prioritytiv-uriadu-na-2023-rik>.

## **Публічно-управлінські механізми реформування системи медсестринської освіти: методологічні аспекти**

У час глобальної пандемії COVID-19 та правового режиму воєнного стану медсестринська діяльність набуває особливого значення у збереженні здоров'я та порятунку життя пацієнтів. Проте, роль медсестринства та престижність цієї професії в Україні є набагато нижчою, ніж в інших країнах світу.

Зміни, які ми сьогодні спостерігаємо у медичній галузі свідчать про те, що система медсестринської освіти потребує негайного реформування. Ефективне управління процесом реформування потребує застосування публічно-управлінських механізмів.

Для реалізації реформ необхідна відповідна методологія, яка ґрунтується саме на публічно-управлінських механізмах та наукових дослідженнях. Зокрема, серед методологічних аспектів доцільно виділити такі як:

- аналіз поточного стану та визначення пріоритетів розвитку системи медсестринської освіти, шляхом створення національної стратегії розвитку медсестринської освіти, яка дозволить визначити основні напрямки розвитку, пріоритети та завдання, що мають бути реалізовані для досягнення поставлених цілей (даний аналіз дозволить виокремити недоліки та проблеми в медсестринській освіті та знайти варіанти їх вирішення) [1];
- розробка сучасних освітніх стандартів, впровадження студенто-орієнтованих підходів у навчанні з поліпшеним доступом до навчання клінічних навичок та оцінка компетентностей медсестер [2];
- залучення сучасних технологій та інновацій до процесу підготовки сестер/братів медичних, що сприятиме забезпеченню високої якості навчання та професійного розвитку студентів-медсестер (наприклад, використання симуляційного навчання, віртуального пацієнта Body Interact, дистанційного навчання, вебінарів та онлайн-курсів, які дозволять майбутнім медсестрам отримати практичні навички та досвід, необхідні для роботи в реальних умовах) [3, 4];
- забезпечення обміну досвідом та найкращими практиками у галузі медсестринства через розвиток мережі національних та міжнародних партнерств;
- упровадження та вдосконалення системи неперервного професійного розвитку медсестер, що дозволить своєчасно відповідати на виклики сучасної медицини та забезпечувати високу якість медичної допомоги через участь у медичних конференціях, семінарах та тренінгах на різних рівнях, індивідуальні та групові навчання, онлайн-курси та віддалені тренінги, участь у пілотних проєктах у галузі медсестринства [5].

Отже, складний та важливий процес реформування системи медсестринської освіти потребує комплексного підходу та застосування

публічно-управлінських механізмів. Основними такими механізмами є створення національної стратегії розвитку медсестринської освіти, розробка сучасних освітніх стандартів, впровадження студенто-орієнтованих підходів у навчанні та оцінка компетентностей медсестер, забезпечення високої якості освітнього процесу та професійного розвитку майбутніх медичних сестер/братів через використання стимуляційного навчання, віртуального пацієнта, дистанційного навчання, онлайн-курсів та вебінарів, розвиток мережі національних та міжнародних партнерств для обміну досвідом та найкращими практиками, впровадження та удосконалення системи неперервного професійного розвитку медсестер.

Застосування цих механізмів дозволить підвищити якість освітніх послуг які надаються у медсестринських освітніх закладах, а також покращити якість медичних послуг. Важливо, щоб процес реформування був комплексним та здійснювався відповідно до міжнародних стандартів та вимог. Це дозволить Україні готувати високваліфіковані медичні кадри, які здатні надавати належну медичну допомогу населенню та реагувати на виклики сьогодення.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Розвиток медсестринства на рівні первинної медичної допомоги в Україні. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ; 2021. URL: <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1394975/retrieve>
2. Степурко Т., Короленко О., Ігнащук О., Барська Ю., Дунаєвська Ю., Рааб М. Оцінювання освітнього середовища студентів-медиків і медичних сестер у закладах вищої медичної освіти в Україні. Україно-швейцарський проект «Розвиток медичної освіти», 2019. 60 с. URL: <https://mededu.org.ua/wp-content/themes/metheme/assets/pdf/lib3.pdf>
3. Совтус, І. М., & Головчак, М. І. Використання симуляційних засобів навчання у медсестринських навчальних закладах: інтерактивна програма Body Interact. Головний редактор, С. 184-187. URL: <https://forums.bsmu.edu.ua/medsim-2021/wp-content/uploads/sites/4/2021/04/zbirnyk-tez.-medychna-symulyacziya-poglyad-v-majbutnye.pdf#page=185>
4. Головчак М.І., Березовська І.Б., Совтус І.М. Комп'ютеризоване моделювання в медичній освіті. Інклюзивне навчання при порушенні слуху: практики викладання природничих наук: навчальний посібник, за ред. І. Березовської, К. Мінакової. Львів: Простір-М, 2021. С. 89-96. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/703eb88c-48b8-4258-bc04-d6c135153f60/content>
5. Грищенко О. Уряд змінює атестацію медсестер: коли та як запрацює нова система БПР. Довідник головної медичної сестри №8, 2021. URL: <https://emedsestra.mcfr.ua/911706>

## **Марія Малачинська**

кандидат медичних наук, доцент,  
докторант кафедри публічного  
управління та регіоналістики Інституту  
публічної служби та управління  
Національного університету «Одеська  
політехніка»

### **Особливості управління перинатальною допомогою під час пандемії Covid-19 в Україні**

Тема охорони материнства і дитинства є однією з найважливіших в системі охорони здоров'я України, зважаючи на значимість питання народження здорових дітей – майбутнього потенціалу незалежної держави. Цей напрям став складовою державної політики, показниками ефективності якої є рівень народжуваності, безпечність пологів, низький рівень материнської перинатальної захворюваності, інвалідності та смертності.

У 2016 році, на початку ери реалізації Цілей сталого розвитку, захворюваність і смертність жінок у період вагітності та пологів залишалися неприйнятно високими. У 2020 році близько 287 000 жінок померли під час і після вагітності та пологів і майже 95% усіх материнських смертей сталися в країнах з низьким і нижчим середнім доходом. Більшості з них можна було б запобігти [5].

Пандемія коронавірусної хвороби (COVID-19) у 2019 році суттєво вплинула на зміну способу життя більшості людей і порушила роботу спеціалізованих систем охорони здоров'я. Робота закладів охорони здоров'я в умовах тотального карантину призвели до особливих наслідків для вразливих груп населення, включаючи вагітних жінок.

Організація акушерсько-гінекологічної допомоги через унікальні та різноманітні потреби, що є характерними для вагітних жінок, вимагає особливої уваги під час будь-якої пандемії, зокрема такої глобальної як пандемія коронавірусної хвороби, що охопила всю земну кулю.

Вагітні жінки особливо вразливі до респіраторних патогенів через фізіологічні змін імунної та кардіореспіраторної систем і можуть піддаватися підвищеному ризику важких захворювань у разі зараження респіраторним вірусом, що може призвести до підвищення материнської та внутрішньоутробної захворюваності та смертності. Крім того, вагітні жінки з пневмонією мають значний вищий ризик передчасного народження. Дослідження також показують зростання кількості мертвонароджених під час пандемії Covid-19 [4].

У зв'язку з цим вкрай важливо реорганізувати систему допологових візитів не тільки для того, щоб зменшити можливість контакту здорової вагітної жінки з інфікованими людьми, але й для мінімізації контакту медичних працівників з пацієнтками, які можуть бути інфіковані, але у яких



спостерігається безсимптомний перебіг. Така реорганізація може бути корисною для створення спроможності надавати особисті консультації пацієнткам із групи високого ризику, які потребують більшої кількості візитів, до прикладу, жінки з гіпертонією, діабетом, неврологічними та психічними розладами, обтяженим акушерським чи генетичним анамнезом.

Міжнародний досвід показує, що під час цієї пандемії Covid-19 деякі країни вирішили скоротити кількість особистих допологових візитів лише до трьох (до прикладу, Австралія) або чотирьох (за рекомендацією ВООЗ) для жінок з низьким ризиком протягом усєї вагітності, і ці візити здебільшого були пов'язані з ключовими щепленнями [6].

Акцентуємо увагу: основними умовами запровадження такої моделі в Україні повинна бути добре налагоджена система медичних послуг з використанням телемедицини, а також продумана інформаційна кампанія. І основи для її імплементації вже фактично закладені у галузевій державній політиці та законодавстві [1]. Напрямок, який Міністерство розглядає ефективним механізмом для надання якісних послуг в умовах розповсюдження Covid-19 – телемедицина.

Місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування зобов'язані активно сприяти здійсненню протиепідемічних заходів і можуть бути замовниками послуги з медичного обслуговування населення. Складовою частиною державної політики охорони здоров'я в Україні є регіональна політика охорони здоров'я, а місцеві і регіональні комплексні та цільові програми, що формуються органами місцевого самоврядування, відображають специфічні потреби охорони здоров'я населення, яке проживає на відповідних територіях [2].

Органи місцевого самоврядування у сфері захисту населення від інфекційних хвороб забезпечують участь у боротьбі з інфекційними хворобами закладів та установ охорони здоров'я усіх форм власності, а також вдосконалення мережі спеціалізованих закладів та установ охорони здоров'я, діяльність яких пов'язана із захистом населення від інфекційних хвороб (ст. 5) [3].

У разі виникнення епідемії чи спалаху інфекційної хвороби медіа незалежно від форм власності сприяють органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування у проведенні необхідної роз'яснювальної роботи серед населення (ст. 9) [3], зокрема щодо небезпеки самолікування. Використання лікарських засобів поза межами інструкції до них має базуватися на аналізі ризику та користі (потенційної користі для матері та безпеки для плоду). За результатами нашого дослідження, проведеним на базі КНП ЛОР «Львівський обласний клінічний перинатальний центр», у якому опитано 535 породіль, встановлено: 22 відсотки опитаних жінок приймали ліки з метою профілактики Covid-19 (рис. 1).





Рис. 1. Результати опитування породіль у період листопад-грудень 2021 року

**Висновки.** Спалахи інфекційних захворювань створюють величезні виклики для закладів охорони здоров'я, зокрема системи перинатальної допомоги. Відмова в таких основних медичних послугах, як амбулаторна допологова допомога та стаціонарні пологи під час пандемії, може мати серйозні наслідки для здоров'я матері та плоду. Соціальне дистанціювання та карантинні заходи по всій країні довели свою роль в уповільненні передачі вірусу, даючи час оновити систему охорони здоров'я.

Медичні заклади повинні розробити плани мінімізації впливу на здорових вагітних жінок, продовжуючи надавати як звичайну, так і невідкладну акушерську допомогу. Телемедицина може відігравати важливу роль у оновленні систем охорони здоров'я під час спалаху випадків Covid-19. Незважаючи на те, що такі цифрові технології існують десятиліттями і вже знаходяться на передовій стадії впровадження в деяких напрямках, вони ще мінімально вивчені для акушерської допомоги.

Стратегія зменшення кількості допологових візитів і відокремлення місць для догляду та пологів вагітних жінок із підтвердженням Covid або нещодавнім контактом від здорових вагітних жінок може мінімізувати ризик інфікування. Крім того, сортування вагітних жінок на основі їх терміну вагітності та їхніх симптомів має потенціал для уникнення небажаних ризиків, забезпечуючи при цьому отримання допомоги, хто її негайно потребує.

Отже, для швидкого розгортання моделі допологового догляду у відповідь на пандемію Covid-19, необхідно такі основні компоненти: 1) схвалена місцевою владою програма допологового догляду; 2) розроблений алгоритм моніторингу вагітних з підозрою на Covid-19 чи підтвердженням діагнозом; 3) забезпечення обладнанням та інтернет постачанням закладів охорони здоров'я; 4) навчання персоналу; 5) інформування населення.

### **Список використаної літератури:**

1. Організація надання медичної допомоги хворим на коронавірусну хворобу (COVID-19): Наказ МОЗ України від 28.03.2020 р. № 722. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0722282-20#Text>
2. Основи законодавства України про охорону здоров'я: Закон України від 19 листопада 1992 року № 2801-XII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
3. Про захист населення від інфекційних хвороб: Закон України від 6 квітня 2000 року № 1645-III. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1645-14#top>
4. Khalil, A., Blakeway, H., Samara, A., & O'Brien, P. (2022). COVID-19 and stillbirth: direct vs indirect effect of the pandemic. *Ultrasound in Obstetrics & Gynecology*, 59(3), 288-295.
5. Maternal mortality: WHO. URL : / <https://www.who.int/news-room/fact-sheets/detail/maternal-mortality>
6. The 2016 WHO ANC model for a positive pregnancy experience: Recommendations mapped to eight scheduled ANC contacts URL : [https://cdn.who.int/media/docs/default-source/maternal-health/anc.pdf?sfvrsn=5e2c740e\\_2](https://cdn.who.int/media/docs/default-source/maternal-health/anc.pdf?sfvrsn=5e2c740e_2)

### **Оксана Пархоменко-Куцевіл**

доктор наук з державного управління,  
професор, завідувач кафедри публічного  
управління та адміністрування  
Університету Григорія Сковороди в  
Переяславі

### **Основні інституційні механізми забезпечення виконання рішень Європейського суду з прав людини в Україні**

На сьогодні у зв'язку з повномасштабним вторгнення росії на територію України, катуваннями та вбивствами мирного українського населення російськими військовими, позбавлення житла населення України внаслідок обстрілів та незаконних дій окупаційної влади актуалізується проблема забезпечення захисту прав та свобод людини відповідно до Європейської конвенції з прав людини. Проблема порушення прав людини та звернення до Європейського суду з прав людини торкнулися тисяч українців. Позови, які подаються і будуть подаватися до Європейського суду з прав людини, вимагатимуть після прийняття рішення цією інституцією виконання. Тому, актуалізується тема вивчення управлінського аспекту реалізації механізмів виконання рішень Європейського суду з прав людини в Україні, зокрема виокремлення інституційного механізму забезпечення виконання рішень європейського суду з прав людини в Україні.

Держава-учасниця, яка приєдналась до Європейської конвенції про захист основних прав та свобод людини та імплементувала рішення Європейського суду з прав людини у свою правову систему, погоджується та зобов'язується добровільно виконувати положення, встановлені Конвенцією, а також виконувати рішення міжнародного судового органу. Але здійснювати судовий процес на рівні міжнародного права в рамках функціонування Страсбурзького суду неможливе у відсутності механізму контролю та нагляду за виконанням винесених рішень, особливо в межах національного законодавства.

Розглядаючи судовий процес загалом, слід зазначити, що він не завершується моментом винесення підсумкового акта у справі, але в стадії виконання. Це зумовлено тим, що без стадії виконання, без можливості виконання права звернення до Європейського суду з прав людини, так і в національний суд було б ілюзорним.

Контроль за виконанням рішень міжнародного суду є важливим елементом виконання рішень суду та складовою процесу забезпечення відновлення (отримання компенсації за порушення) прав та свобод людини. Контрольна діяльність за виконанням постанов Європейського суду здійснюється органами Ради Європи – Комітету Міністрів і Парламентською асамблеєю – за допомогою проведення консультацій, дебатів, надання доповідей державами в Комітет Міністрів, прийняття контрольними органами Ради Європи рішень у формі рекомендацій, вказівок державам — членам організації [1].

Практика контролю за виконанням рішень Європейського суду Комітетом міністрів Ради Європи представляє особливий інтерес з точки зору виокремлення інституційного механізму забезпечення виконання рішень Європейського суду з прав людини.

Здійснюючи нагляд за виконанням рішення Суду державою-відповідачем, Комітет міністрів з'ясовує таке:

- чи була сплачена призначена Судом справедлива сатисфакція, включаючи пеню;

- чи були вжиті заходи індивідуального характеру, щоб упевнитися в тому, що порушення більше не триває та що правове становище потерпілої сторони, наскільки це можливо, відновлене до того ж стану, в якому воно перебувало до порушення Конвенції;

- чи були вжиті заходи загального характеру для запобігання новим, подібним до визнаних Судом порушенням, або ж такі засоби, які б зупинили ті порушення, що ще тривають [1].

Відповідно до п. 2 ст. 46 Європейської конвенції з прав людини, «остаточна ухвала Суду надсилається Комітету міністрів, який здійснює нагляд за його виконанням». Видається необхідним, перед тим як визначити коло повноважень Комітету міністрів як наглядача органу, розглянути його структуру та порядок формування [3].

Комітет міністрів функціонує на кількох рівнях: міністри, постійні представники, бюро, секретаріат. Регламентативними документами для цього органу є Статут Ради Європи та Правила процедури, згідно з якими окреслюються головні функції того чи іншого структурного рівня Комітету

міністрів. Засідання за участю міністрів закордонних справ країн-учасниць проходять один раз на рік, як правило, в осінню чи весняну сесію. У ході цієї зустрічі ведеться політичний діалог, обговорюються питання європейського співробітництва в цілому, шляхи співробітництва та більш злагодженої та тісної взаємодії у просторі країн – учасниць Ради Європи.

Таким чином, створені умови для формування сприятливого середовища для аналізу та прийняття конкретних дій даною інституцією про виконання державою-учасницею того чи іншого рішення Європейського суду з прав людини.

До функцій повноважних представників країн-учасниць при Раді Європи входить широке коло проблем. Крім поточних питань у повноваження Комітету міністрів входять окремі зустрічі щодо питань дотримання прав людини, а також щодо нагляду та контролю за виконанням рішень Європейського суду з прав людини та моніторингу зобов'язань, взятих він державами-членами при їх вступі до організації.

Комітет міністрів, контролюючи виконання рішення Європейського суду з прав людини, також контролює виплати присуджених грошових сум та можливих відсотків за прострочення. Під час розгляду судового рішення держава інформує Комітет міністрів про факт і дату виплати грошової компенсації. Секретаріат реєструє факт та дату виплати та у разі їх відповідності умовам, визначеним Європейським судом у його рішенні, Комітет міністрів закриває фінансовий аспект справи [2].

Комітет міністрів систематично контролює, коли вважає за необхідне, вжиття державами заходів індивідуального характеру з метою усунення можливих наслідків порушення для заявника та вживає заходів спільного характеру, щоб запобігти ризику подібних порушень Конвенції у майбутньому. Саме контроль після вживання необхідних заходів і є основною діяльністю Комітету міністрів при нагляді за виконанням рішень Європейського суду з прав людини. Ці заходи індивідуального характеру переслідують основну мету – припинення порушень прав та основних свобод людини, що тривають у часі, та усунення наслідків порушень, скоєних у минулому, з метою відновлення, наскільки це можливо, ситуації, яка мала місце до порушення Конвенції [2].

Суворе та швидке виконання судових рішень має ключове значення для ефективного функціонування всього механізму Європейської конвенції із захисту основних права і свобод людини. Контроль та нагляд, які здійснюються Комітетом міністрів та іншими державними інституціями, якраз мають на меті не допускати ситуацій, які суперечать механізму, та забезпечити дію Європейської конвенції з прав та свобод людини як ефективною колективною гарантією спільного мінімального стандарту у дотриманні основних права і свободи в рамках Європейського співтовариства.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Гонгало Р.Ф. Правові наслідки виконання рішень європейського суду з прав людини у світлі судової реформи. URL:

<http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/5714/Gongalo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

2. Луць Л.А. Європейські міждержавні правові системи та проблеми інтеграції з ними правової системи України (теоретичні аспекти): Монографія. К.: Ін-т держави і права ім. В.М.Корецького НАН України, 2003. 304 с.

3. Convention for the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms, 213 U.N.T.S. 222, entered into force Sept. 3, 1953, as amended by Protocols Nos 3, 5, 8, and 11 which entered into force on 21 September 1970, 20 December 1971, 1 January 1990, and 1 November 1998 respectively.

## СЕКЦІЯ 3. ПЕРСПЕКТИВИ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ У СХІДНІЙ ЄВРОПІ

**Anastasiia Krasnonos**

student, Sumy State University, gr.M-01an/2y

**Tetiana Bondar**

PhD, senior lecturer, Sumy State University

### **Prospects of European Integration for Ukraine**

European integration has always been one of the priority tasks for Ukraine. This is logical, because our country shares common values with the European Union and maintains friendly relations with all EU states. For a long time, Ukraine was only ethically and value-linked to the European Union. However, in 2022, a new stage in relations between Kyiv and Brussels began — Ukraine received the status of a candidate for EU membership. This materialized the prospects of joining the European community and became an impetus for further reforms.

Unfortunately, today the European integration of Ukraine is taking place in conditions of large-scale russian intervention. On the one hand, it showed the determination of Ukrainians to defend their borders and their state. It also demonstrated our ability to follow European values and laws, even in the conditions of a bloody war with an aggressor who has completely different values. On the other hand, it forced a review of approaches and priorities in the field of security of the European Union, gave a new quality to the policy of Brussels in the Ukrainian direction [1].

Nevertheless, despite the fact that Ukrainians have to defend themselves every day, we continue to work. Ukraine continues pro-European reforms, adopts important European integration laws, and deepens cooperation with Brussels in various areas. In general, there is reason to talk about noticeable progress, significant gains and shifts on the European path. It should be noted that it is quite promising to start a candidate for the EU, but this is far from the final stage. It is necessary not to lose momentum on the way to the EU, to use the advantages of the new status, to carry out reforms necessary for the acquisition of membership in the EU and to ensure the conditions for the post-war recovery of Ukraine according to European norms and standards.

It is also a well-known fact that the European integration of Ukraine became one of the factors of russian aggression. Ukraine's European integration was a priori perceived by the kremlin leadership as a challenge to the hegemony of the russian federation in the post-Soviet space. In general, russian pressure on Ukraine with the aim of blocking Kyiv's European integration course was carried out throughout the

recent history of russian-Ukrainian relations. However, now it has acquired signs of genocide of Ukrainians and is oriented towards the destruction of the Ukrainian state.

However, the war, contrary to the plan of the aggressor, on the contrary strengthened the relations between Kyiv and Brussels. The EU has become one of Ukraine's staunchest friends. Granting Ukraine the status of a candidate for joining the EU can be seen as a united Europe's response to russia's neo-imperial policy.

However, the war significantly slowed down the pace of Ukraine's European integration. The war unleashed by putin's regime is one of the deadliest in Europe since World War II. At the moment, it is not possible to say exactly the number of dead among the civilian population of Ukraine, which is increasing every day. Between 20 000 and 22 000 people died near Mariupol alone. The scale of Ukraine's economic losses as a result of the war is critical. October 13, 2022 during a joint meeting of the Government, the World Bank Group, and the IMF, President V. Zelensky said: "This year, russian terror led to the decline of the Ukrainian economy by more than a third" [2]. Russian rockets fired at the civilian infrastructure of cities also caused enormous damage. Tens of thousands of educational institutions were destroyed, residential buildings, medical facilities and cultural buildings.

Therefore, a large-scale war, which threatens Ukrainian statehood, forces to significantly adjust the priorities of internal socio-economic development and foreign policy in general, to focus the main attention and resources on resistance to russian aggression. This cannot help but affect the dynamics and efficiency of promotion in the European direction.

However, the European Union demonstrated its solidarity and support for Ukraine:

- ✓ condemned the russian aggression, did not recognize the annexation of Crimea and the "accession" of the occupied Ukrainian territories to the russian federation;

- ✓ provides various military aid to Ukraine;
- ✓ provides financial, economic and humanitarian support;
- ✓ strengthens and extends the sanctions policy against the aggressor country;
- ✓ provides protection and assistance to Ukrainian refugees;
- ✓ welcomes the implementation of reforms in Ukraine [3].

In general, from February 24, 2022. Ukraine received an unprecedented level of comprehensive support from the EU. The solidarity of the European Union with Ukraine and the entry to a new level of bilateral political dialogue is expressed in the regular visits of the heads of European institutions to Ukraine.

I would also like to note the prospects of Ukraine's European integration:

- ✓ Ukraine's entry into new relations with European countries and its perception as a significant player in political relations;
- ✓ activation of cooperation in the fight against organized crime, smuggling, illegal migration, drug trade;
- ✓ reduction of corruption in Ukraine;
- ✓ use of EU standards in production;
- ✓ simplification of transport and logistics schemes;
- ✓ transition to a new level of competitiveness of Ukrainian products;

- ✓ increasing investments in business and technology development;
- ✓ reforming education, health care, social protection;
- ✓ unification of energy prices.

All this helps Ukraine to maintain its defense and largely brings Ukraine's victory and its future in the European Union closer.

### *References*

1. European integration. Ministry of Infrastructure of Ukraine. URL: <https://mtu.gov.ua/timeline/Evrointegraciya.html> (date of access: 07.04.2023).
2. Ukrainian Pravda. Zelensky: Due to the terror of the Russian Federation, the economy has fallen by more than a third. Ukrainian Pravda. URL: <https://www.pravda.com.ua/news/2022/10/13/7371717/> (date of access: 07.04.2023).
3. Euroregions for Ukraine's European integration. European week of regions and cities. European Union. URL: <https://europa.eu/regions-and-cities/euroregions-ukraines-european-integration> (date of access: 07.04.2023).

### **Anhelina Savchuk**

student of the 3<sup>rd</sup> course of the Faculty of International Trade and Law, State University of Trade and Economics, Ukraine

## **The Development and Prospects of the European Integration Processes in Ukraine**

Since its foundation, the European Union has gradually turned into one of the most powerful political and financial, and economic centers of the modern world, which guarantees its citizens social mechanisms of a high standard of living, stability, and confidence. European integration is therefore one of the most important strategic goals of Ukraine's national policy.

For our country, joining the EU could be an opportunity to modernize our economy, draw in foreign capital and cutting-edge technology, boost domestic producers' competitiveness, and open up the potential of accessing the single EU internal market. In terms of politics, the Ukrainian state's modernization of its legal system and democratization of its political and institutional institutions are both influenced by European integration. Cooperation with the EU will help raise the level of living and wealth of the populace while bringing Ukraine's socioeconomic conditions closer to excellent European norms.

The progress of European integration of Ukraine can be divided into several stages, each marked by important events and milestones:

- 1991 – 2004: Building of ties with the EU.
- 2004 – 2013: Orange Revolution and talks to closer relations with the EU.
- 2014 – 2019: Euromaidan, the annexation of Crimea, and the signing of the Association Agreement.



- 2019 – present: Progress, challenges, and continued EU support.

Ukraine's entrance into Europe has been a long process that started soon after the country gained independence in 1991. After the collapse of the Soviet Union, Ukraine had to decide on its future geopolitical strategy.

From the very beginning, the leadership of Ukraine hinted at the desire to join the European community. However, there was no clear statement about joining one or another European bloc.

For the primary time, the deliberate of Ukraine to create relations with the European Union according to integration standards was declared within the Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine from July 2, 1993 "On the Main Directions of Ukraine's Foreign Policy" [1].

Ukraine was one of the first CIS nations to sign the Partnership and Cooperation Agreement (PCA) with the EU in 1994, which established a framework for the two parties' political and financial collaboration [1]. PCA set the groundwork for a relationship between the EU and Ukraine, opened the door for future EU-Ukraine discussions, and supported Ukraine's attempts to advance supremacy as well as democracy.

The relations of Ukraine with pan-European integration structures were constantly deepening. Ukraine joined the Council of Europe as a full member in September 1995, which paved the path for even more integration within the continent [2]. In July 1996, Ukraine became a full member of the Central European Initiative, an influential regional organization uniting 17 countries [3]. In July 1997, the "Charter on the Special Partnership between Ukraine and the North Atlantic Treaty Organization" was signed, in which NATO recognized our country as an essential component of Central and Eastern Europe's emerging democracies and as one of the most important elements in ensuring stability throughout the continent [1].

Afterward, Ukraine's vital course towards European integration was affirmed and created within the Strategy of Ukraine's Integration into the EU, which was declared in June 1998. The primary axes of the integration process were identified as follows:

- 1) bringing Ukrainian law into line with EU law, ensuring human rights;
- 2) expanding trade and economic ties between Ukraine and the EU;
- 3) the pan-European security context of Ukraine's EU integration;
- 4) strengthening of democracy and the consolidation of politics;
- 5) alignment of Ukraine's social policy with EU norms;
- 6) cultural-educational and scientific-technical integration;
- 7) industry cooperation;
- 8) cooperation in the area of environmental protection [1].

The next phase of such participation involved creating a free-trade agreement and giving Ukraine membership in the EU as an Associate Member. The process of getting Ukraine ready for the signature of the Association Agreement with the European Union, which calls for close ties between Ukraine and the EU in the political, economic, and cultural domains, started in 2004. However, because of the political crisis in Ukraine, the Agreement's signature was put off until 2014.

Moreover, the Orange Revolution of 2004 marked an important point in EU ties with Ukraine by bringing pro-Western officials to power in that country. In 2008, Ukraine applied to join the EU; however, the EU declined to reveal Ukraine's candidacy ranking. Instead, the EU introduced the Eastern Partnership initiative in 2009, which aimed to strengthen ties with six post-Soviet countries, including Ukraine [4]. The project offered to fund changes and promoted the development of civil society and democracy in Ukraine.

Subsequently, discussions over an Association Agreement, which would improve the political and economic ties, were still going on. The text of the future Association Agreement was initiated by the heads of both the Ukrainian and European Union negotiation teams in March 2012. The future Association Agreement was finalized during the 15th Ukraine-EU Summit in Kyiv in December 2011 [3].

The 2013–2014 Euromaidan demonstrations heralded a novel page of Ukraine's relationship with the EU. The 2014-starting conflict with Russia has made the road Ukraine is traveling to join the European Union more challenging. Russia has acted to thwart Ukraine's ambitions to accede to EU membership and has resisted such initiatives. Additionally, the fighting has slowed Ukraine's economic growth and hindered its reform and European integration efforts. But it also strengthens Ukraine's resolve to pursue deeper ties with the EU.

Furthermore, the Association Agreement, including a Deep and Comprehensive Free Trade Area, was marked by Ukraine and the EU in June 2014 [3]. The agreement includes clauses that aim to bring Ukrainian law into line with EU law, particularly in areas like the economy, law, social policy, and many others. This creates a potential for entrepreneurs and organizations in our country to gain access to the capital and market in Europe and increase the level of living for Ukrainians.

In addition, Ukraine received visa-free entry to Schengen nations in 2017, allowing citizens of Ukraine to travel to the EU without a visa for short visits [3]. This was viewed as a significant accomplishment for Ukraine and a confirmation of the nation's advancement in the application of reform.

Since the signing of the Association Agreement, Ukraine has implemented a significant number of reforms in a number of different fields, strengthening its institutional capacity and dedication to democratic ideals. In addition, Ukraine and the EU have worked closely together in many areas, such as customs and financial policy, scientific and technological cooperation, and others [3].

Finally, Ukraine made an application for EU participation in February 2022, and the European Council allowed Ukraine candidate status in June 2022 on the condition that Ukraine execute certain actions for improvement. The Commission will track and provide updates on our advancement on the initiatives we've taken. Once each of these prerequisites has been appropriately completed, the Council will choose another step [5].

Despite the speedy attainment of candidate status, it is important to acknowledge and understand that finishing the integration will probably not be simple or quick. History in Ukraine is distinct. People throughout the world have come to appreciate and admire Ukraine. However, if Ukrainians or their leaders believed that the country

would receive any concessions regarding the completion of requirements and criteria for entrance on this basis, it would be extremely risky.

Mutual consensus on reforms, accession discussions, and post-war reconstruction of the nation is the crucial requirement for the successful conclusion of Ukraine's membership in the EU. These actions will be a significant challenge because each of these procedures has unique difficulties. These processes will be linked and take place in a setting with still inadequate institutions, particularly those related to the legal system, law enforcement, property rights protection, public interest protection, and corruption.

Joining the EU is unusual when a nation is at war and unable to control its external borders. As a result, it will be crucial to know how and when the battle ends.

Great and distinctive investment opportunities will arise when the war-torn nation is rebuilt. They will, however, be dependent on reforms that ensure property rights are protected and that the business environment and public services at least meet the very minimum standards. However, due to the lack of accountability for reforms on the part of the Ukrainian political leadership, progress in reforms and integration after 2014 is still insufficient. In the future, this style of state management may lead to even greater problems, since the war undoubtedly intensified the tendency for even greater centralization of power and further strengthening of "manual management" in post-war conditions.

However, in addition to the difficulties and risks described above, Ukraine also has very large positive prerequisites for managing the process of reconstruction, reform, and integration. The big nation of Ukraine is home to a sizable population of gifted, educated individuals who, in recent years, have earned invaluable expertise in carrying out reforms and putting investment projects into action both domestically and abroad in the economic, public, and non-governmental sectors.

All of the aforementioned information allows one to draw the conclusion that Ukraine's development toward European integration has been a difficult process characterized by important moments and turning points. To assure its economic progress and build collaboration with EU nations, Ukraine has been working for decades to integrate into European frameworks. However, the Ukrainian government and society must make significant efforts to complete the complicated process of integrating Ukraine into Europe.

European integration is essential for Ukraine, which seeks to join the community of democratic nations in Europe to raise the standard of living for the people, guarantee local stability and security, and promote the expansion of the country's scientific and technological capacity. The decision by Ukraine to move to Europe creates new potential for collaboration with the continent's industrialized nations, offers chances for growth in the economy, and strengthens Ukraine's place in the global system of international relations.

The EU will gain from Ukraine's entry as well. Security could be a clear advantage since the Russian army would most likely as of now be in Berlin or another city in Europe on the off chance that Ukraine was not at war. During times of peace, there will be numerous prospects for interaction, especially in the food and energy production areas. Additionally, Ukraine has a strong entrepreneurial talent

base, and a large human capital base, and is fairly developed in fields like IT, mechanical engineering, and other technical-intensive businesses [6].

So, the country still has a variety of difficult problems in practically every area, which makes it more difficult to adopt EU social and economic criteria. Nevertheless, despite the difficulties, Ukraine is still dedicated to strengthening its ties with the EU and is making progress toward integration.

### **References**

1. Законодавство України. Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/>(date of access: 14.04.2023).
2. Вступ України до ради Європи. *tax.gov.ua*. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/mijnarodne-/arhiv/integratsiya-ukraini-do-es/spivrobotnytstvo-z-radou-es/chlenstvo-v-radi-evropy/vstup/>(date of access: 14.04.2023).
3. Contributors to Wikipedia projects. Accession of Ukraine to the European union - Wikipedia. *Wikipedia, the free encyclopedia*. URL: [https://en.m.wikipedia.org/wiki/Accession\\_of\\_Ukraine\\_to\\_the\\_European\\_Union](https://en.m.wikipedia.org/wiki/Accession_of_Ukraine_to_the_European_Union)(date of access: 14.04.2023).
4. Eastern partnership | EEAS website. *EEAS / EEAS Website*. URL: [https://www.eeas.europa.eu/eeas/eastern-partnership\\_en](https://www.eeas.europa.eu/eeas/eastern-partnership_en)(date of access: 14.04.2023).
5. Ukraine. *European Neighbourhood Policy and Enlargement Negotiations (DG NEAR)*. URL: [https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine\\_en](https://neighbourhood-enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en)(date of access: 14.04.2023).
6. Ukraine's EU integration: a long way home. *Intereconomics*. URL: <https://www.intereconomics.eu/contents/year/2022/number/4/article/ukraine-s-eu-integration-a-long-way-home.html>(date of access: 14.04.2023).

### **Ольга Олефіренко**

кандидат наук з державного управління,  
викладач кафедри державної політики та  
врядування НУ «Львівська політехніка»

### **Копенгагенські критерії як визначальні норми розширення Європейського Союзу**

Історично Європейський Союз від початку створення був в Європі тою силою, що забезпечувала стабільність та підтримку для країн які цього потребували, сприяючи їх переходу від диктаторства до демократії. ЄС розширявся насамперед тому, що країни більшість із яких були відносно невеликі – розуміли, що їхні інтереси краще задовольнятимуться спільно в блоці. Для відносно бідних, менш розвинутих країн, членство в ЄС також стало поштовхом для модернізації їхніх економік, через отримання доступу до спільного ринку, але і разом з тим через суттєву конкуренцію. Переваг членства

в ЄС багато, і з цієї причини є країни європейського континенту які вже багато років намагаються приєднатися до блоку. Останньою країною, яка увійшла до ЄС, була Хорватія в 2013 році [4]. Досвід країн Центрально-Східної Європи показує, що деякі країни спокійно, але напружено працювали над цим процесом протягом 5-7 років. Наприклад, Словаччина мала проблеми в кінці 90-х років, тоді моніторингова місія свідчила, що країна не відповідає низці критеріїв і не показує прогресу. Це призвело до того, що Словаччині відмовили у першій хвилі приєднання до ЄС. Але після зміни урядів у 1999 році Словаччина упродовж 3 років змогла зробити дуже потужний прорив і увійшла у першу групу розширення з основною групою країн і приєдналася до ЄС. З цього можна зробити висновок, що все залежить від самої країни, яка стає кандидатом у члени в ЄС – чи перетворить вона цей статус у статус члена ЄС [2, С.244].

Європейський Союз зараз налічує 27 держав-членів – Австрія, Бельгія, Болгарія, Хорватія, Республіка Кіпр, Чеська Республіка, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Угорщина, Ірландія, Італія, Латвія, Литва, Люксембург, Мальта, Нідерланди, Польщі, Португалії, Румунії, Словаччини, Словенії, Іспанії та Швеції. Членство держави в ЄС означає, що громадяни мають право жити, навчатися та працювати в будь-якій іншій країні ЄС. Сьогодні статус країн-кандидатів мають Албанія, Республіка Північна Македонія, Чорногорія, Сербія та Туреччина. Тоді як Косово та Боснія і Герцеговина є потенційними країнами-кандидатами. Потенційні кандидати на вступ отримують доступ до виплат із бюджету ЄС для підтримки свого розвитку, хоча такі кошти часто становлять лише невелику суму порівняно з розміром їхніх економік [5].

Можна стверджувати що процес розширення через вступ нових держав є взаємовигідним як для самого Європейського Союзу і його учасників так, і для держав які приєднуються. Держави-члени ЄС сприймають розширення як підтримку політичних, економічних інтересів і інтересів безпеки ЄС. Вимоги до держави кандидата які передують процесу вступу спрямовані на заохочення стабільності у країнах шляхом сприяння переходу до ліберальної демократії та підтримки економічного розвитку, забезпечення високого рівня безпеки в Європі. Розширення ЄС, надає йому політичної та економічної ваги в усьому світі, через збільшення внутрішнього ринку [1, С.6].

Приєднання держав до ЄС здійснюється на умовах, викладених у статті 49 договорів ЄС [3]. Країни, які бажають подати заявку, повинні поважати та сприяти фундаментальним цінностям ЄС, викладеним у статті 2. До них належать повага до демократії, верховенства права та прав людини, а також захист меншин. Немає офіційної перевірки цих зобов'язань перед подачею заявки. Комісія оцінює відповідність цим умовам після отримання заявки.

Більш конкретні критерії були встановлені на зустрічі Європейської Ради в Копенгагені в 1993 році. Саміт Європейської Ради в Копенгагені був присвячений країнам Центральної та Східної Європи. Ключовим у питанні євроінтеграції було визначено положення, що будь-яка європейська країна, яка

погоджується дотримуватись спільних цінностей ЄС – повагу до людської гідності та прав людини, свободу, демократію, рівність і верховенство права – і відповідає відповідним умовам, якими є “Копенгагенські критерії”, має право подавати заявку на членство. Країни повинні мати діючу ринкову економіку, стабільні демократичні інституції, бути здатними впроваджувати закони ЄС і виконувати зобов'язання щодо членства.

Стаття 49 договорів ЄС також визначила внутрішню процедуру приєднання нового учасника ЄС. Загалом було визначено 35 пунктів, які мали бути виконані державою [7]. У березні 2020 року Рада схвалила пропозиції Комісії щодо ряду змін у процесі вступу. Вимоги до країн-кандидатів стали більш жорсткими щодо таких сфер як верховенство права та функціонування демократичних інститутів. Крім того переговорний процес став значно структурованішим. А вимоги необхідні для вступу до ЄС, були об'єднані в шість груп. Ці вимоги можна охарактеризувати як прості й складні одночасно. Копенгагенські критерії прості, бо коротко сформульовані. Країна-кандидат повинна мати: стабільні інституції, що забезпечують демократію, верховенство права, права людини та повагу до прав меншин; функціонуючу ринкову економіку, що буде конкурентоздатною на ринку ЄС; здатність взяти на себе зобов'язання стосовно членства, зокрема і щодо дотримання цілей політичного, економічного та монетарного союзу. Важливим уточненням є також те, що країна має бути європейською, а Європейський Союз має бути спроможним нового члена інтегрувати.

Критерії є складними бо не містять роз'яснень, жодного з показників, які дозволяли б оцінити прогрес країни і відповідність критеріям. Копенгагенські критерії відповіді не дають стосовно ключових понять як наприклад “стабільні інституції”, конкурентоздатність економіки країн на ринку ЄС, “спроможність” ЄС інтегрувати нового учасника. Проте, незважаючи на такі особливості формулювання критерії мають визначальний вплив на країни-кандидати. Їхня ефективність з одного боку підтверджується на практиці, а з іншого все ж критеріям необхідні доопрацювання [6]. Так, оцінюється готовність кандидатів на вступ, і результати піддаються ґрунтовному аналізу який вже далі стає основою для численних рекомендацій державі. Такий підхід дозволив Європейському Союзу зробити критерії не просто списком чи заявою про певні очікування, а ефективним інструментом для управління процесом приєднання.

Ще один елемент, що посилює ефективність Копенгагенських принципів можна назвати “кодифікація”. Копенгагенські критерії, особливо політичні, отримали своє подальше закріплення в важливих нормативних документах Європейського Союзу, що підтвердило їх значущість.

Незважаючи на це невизначеність Копенгагенських критеріїв залишається. І Європейський Союз повинен працювати над тим, щоб удосконалити критерії, зробити їх менш розпливчастими, або принаймні визначити всі ключові терміни конкретно, щоб вони були зрозумілішими і не тлумачились по різному. Немає чіткості також в тому який критерій є найважливішим, оскільки різні учасники вважають різні критерії пріоритетними.

### **Список використаних джерел**

1. Європейський Союз у міжнародних відносинах : навч. посіб. / В.В. Копійка, С.О. Маковський, М.А. Миронова ; за ред. В. В. Копійки. – К. : ВПЦ “Київський університет”, 2021. – 560 с.
2. Фалалєєва Л. Г. Захист основоположних прав у інтеграційному правопорядку Європейського Союзу: монографія. Київ, 2020. – 455 с.
3. Consolidated version of the Treaty on European Union TITLE VI - FINAL PROVISIONS Article 49 (ex Article 49 TEU). URL: [http://data.europa.eu/eli/treaty/teu\\_2016/art\\_49/oj](http://data.europa.eu/eli/treaty/teu_2016/art_49/oj).
4. How Countries Become New EU Members: Rules, Criteria & Procedures Explained March 9, 2022 . URL : <https://www.schengenvisainfo.com/news/how-countries-become-new-eu-members-rules-criteria-procedures-explained>.
5. How new member states join the EU: all you need to know. URL : <https://ukandeu.ac.uk/explainers/how-new-member-states-join-the-eu-all-you-need-to-know>.
6. Marktler, T. (2008). The power of the Copenhagen criteria. Croatian Yearbook of European Law and Policy, 2, 343–364. URL : <https://www.cyelp.com/index.php/cyelp/article/view/23>.
7. Touro international law review 390 the Copenhagen criteria: are they helping or hurting the European Union? Volume 14, No. 2 2011 URL: [https://www.tourolaw.edu/ilr/uploads/articles/v14\\_2/5/](https://www.tourolaw.edu/ilr/uploads/articles/v14_2/5/).

#### **Богдан Шевчук**

кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри публічного  
управління та публічної служби  
Інституту адміністрування, державного  
управління та професійного розвитку НУ  
“Львівська політехніка”

### **Трансформація стратегії безпеки Європейського Союзу**

Європейська інтеграція у сфері безпеки є стратегічна необхідність для країн ЄС, що пов’язано із зростанням кількості і непередбачуваності конфліктів на кордонах ЄС. 12 грудня 2003 р. в Брюсселі Європейська Рада прийняла документ «Безпечна Європа у світі, який має стати краще» («A Secure Europe in a Better World»), який отримав назву "Європейська стратегія безпеки" («European Security Strategy») і визначив три стратегічні цілі: реагування на загрози, забезпечення безпеки на кордонах з ЄС, побудова міжнародного правопорядку, заснованого на принципі багатосторонніх відносин.

Подальший розвиток напрацювань у сфері безпеки під впливом концепції стратегічної автономії ЄС, яка орієнтована на зменшення залежності ЄС від

НАТО у сфері безпеки, привів до прийняття Глобальної стратегії Європейського Союзу.

Глобальна стратегія зовнішньої політики та політики безпеки Європейського Союзу (A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy), скорочено Глобальна стратегія Європейського Союзу (EUGS), прийнята 28 червня 2016, замінила Європейську стратегію безпеки 2003 року, була доповнена «Планом реалізації безпеки та оборони» (IPSD і дала політичний поштовх до розвитку нових оборонних ініціатив Європейського Союзу.

Саме в цей час були ініційовані: Програма Постійного структурованого співробітництва (Permanent Structured Cooperation, PESCO); Скоординований щорічний огляд з питань оборони (Coordinated Annual Review on Defence, CARD); Європейський оборонний фонд (European Defence Fund). Також беручи до уваги політичні настанови Глобальної стратегії, Європейська оборонна агенція (EDA) спільно з державами-членами ЄС підготували оновлений План розвитку спроможностей (Capability Development Plan), де було проведено поточний аудит оборонного потенціалу країн ЄС, а також запропоновано 11 Пріоритетів посилення військової спроможності ЄС [1].

Зростанням кількості і непередбачуваності конфліктів на кордонах ЄС, тероризм, міграція, пандемії, зростання геополітичних амбіцій держав, повернення війни на територію Європи унаслідок агресії РФ проти України привели до проблеми розробки стратегії безпеки ЄС, яка б відповідала новим конвенційним та гібридним загрозам.

Роботу над новою безпековою стратегією ЄС було розпочато ще влітку 2020 р. на підставі підготованого до листопада 2021 р. аналізу загроз та викликів Євросоюзу. Цей аналіз базувався на інформації спецслужб і стосувався загроз, включно з кібератаками, гібридними загрозами, дезінформацією, революційними технологіями, міграційним тиском [2].

Перший проект документу «Стратегічний компас» був представлений Верховним представником ЄС із зовнішньої та безпекової політики Жозепом Боррелем 15 листопада 2021 року, а кінцевий документ «Стратегічний компас безпеки та оборони для Європейського Союзу, який захищає своїх громадян, цінності та інтереси та сприяє міжнародному миру та безпеці» був затверджений 21 березня 2022 р. в Брюсселі міністрами закордонних справ та оборони.

«Стратегічний компас» став відповіддю на безпекову кризу в Європі, рамковим документом, який визначив стратегію ЄС у сфері безпеки на наступні 5-10 років та надав необхідний перелік інструментів та ініціатив. Він визначив:

- 1) існуючі наявні та потенційні загрози для ЄС;
- 2) способи протидії цим загрозам;
- 3) основні напрями і цілі розвитку ЄС у сфері безпеки.

Документ складається із резюме, вступу, п'яти розділів (Сучасний світ (The world we face), Дії (Act), Безпека (Secure). Інвестиції (Invest). Партнерство (Partner)) та висновків.



Розділ «Сучасний світ» – присвячений світові, який став більш мінливим, складним і фрагментованим. Комплексний аналіз загроз повинен переглядатись не рідше ніж раз на три роки.

Розділ «Дії» передбачає, що ЄС повинно діяти швидко і рішуче при кризах, як разом з партнерами так і одноосібно, зокрема:

1. Посилити наші цивільні та військові місії та операції CSDP, надавши їм більш надійні та гнучкі мандати;

2. Розробити потенціал швидкого розгортання ЄС, який дозволить нам швидко розгорнути до 5000 військових;

3. Посилити наші командні та контрольні структури, а також підвищити нашу готовність і співпрацю шляхом посилення військової мобільності [3].

Розділ «Безпека» передбачає посилення здатність передбачати загрози, зокрема:

1. Збільшити наші розвідувальні можливості, такі як Єдина система розвідки та аналізу ЄС (SIAC);

2. Створити EU Hybrid Toolbox, який об'єднує різні інструменти для реагування на гібридні загрози;

3. Подальший розвиток Політики кіберзахисту ЄС, посилити наші дії в морській, повітряній та космічній сферах [3].

Розділ «Інвестиції» передбачає інвестування в інноваційні технології, зокрема:

1. Витратити більше на оборону для кращого реагувати на нові загрози та виклики;

2. Шукати спільні рішення для розробки необхідних механізмів у сферах високоякісних військово-морських платформ, майбутніх бойових авіаційних систем, засобів космічного базування та основних бойових танків;

3. Повністю використовувати Постійне структуроване співробітництво та Європейський оборонний фонд для розвитку військового потенціалу [3].

Розділ «Партнерство» передбачає зміцнити нашу співпрацю з партнерами для протидії спільним загрозам і викликам, зокрема:

1. Зміцнення стратегічного партнерства з НАТО, ООН та співпрацю з регіональними партнерами, включаючи ОБСЄ, АС та АСЕАН;

2. Розширення співпраці з партнерами, які поділяють однакові цінності та інтереси, такими як США, Норвегія, Канада, Великобританія та Японія;

3. Розробити Форум партнерства ЄС у сфері безпеки та оборони для більш тісної та ефективної співпраці з партнерами [3].

У травні 2022 року Європейська комісія та Високий представник ЄС з зовнішньої та безпекової політики оголосили спільну позицію щодо інвестицій держав-членів ЄС в оборонний сектор.

У липні 2022 року як один з інструментів щодо виправлення ситуації з інвестиціями в оборонний сектор Європейська комісія запропонувала механізм Посилення європейської оборонної промисловості через спільний Акт закупівель (European Defence Industry Reinforcement through the common Procurement Act (EDIPRA)). Вказана ініціатива розробляється з урахуванням напрацювань Робочої групи з питань спільних оборонних закупівель (Defence

Joint Procurement Task Force), яка була створена Європейською Комісією та Високим представником ЄС з зовнішньої та безпекової політики задля закриття найбільш нагальних потреб в оборонних закупівлях та заохочення європейських оборонних підприємств до поповнення запасів озброєння та боєприпасів, що виникла в результаті військової підтримки України [1].

У жовтні 2022 р. ЄС прийняв рішення про створення Місії Європейського Союзу з надання військової допомоги Україні (EUMAM Ukraine) для забезпечення військової та спеціальної підготовки представників Збройних Сил України.

Запровадження ініціатив ЄС щодо підвищення мобільності збройних сил країн ЄС привело до приєднання до проекту військової мобільності в рамках Програми PESCO не членів ЄС (США, Канада, Норвегія, Великобританія). Україна не бере участі в проектах оборонного характеру ЄС, в т. ч. в Програмі PESCO, внаслідок невідповідності стандартам ЄС.

Можна сподіватися, що впровадження Стратегічного компасу приведе до більш стабільної та безпечної Європи.

### ***Список використаних джерел***

1. Максак Г. Підхід ЄС до розвитку спільних оборонних спроможностей до початку повномасштабної війни Росії проти України URL: <http://prismua.org/123058635-2/>
2. Шейко Ю. Що треба знати про Стратегічний компас Євросоюзу. URL: <https://www.dw.com/uk/stratehichnyi-kompas-yes-vid-morskykh-droniv-dialogu-z-ukrainoiu/a-59843928>
3. A Strategic Compass for Security and Defence – for a European Union that protects its citizens, values and interests and contributes to international peace and security (2022) Council of the European Union, 64 p. URL: [https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic\\_compass\\_en3\\_web.pdf](https://www.eeas.europa.eu/sites/default/files/documents/strategic_compass_en3_web.pdf)

### **Віктор Дричик**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

### **Роль воєнної безпеки України в системі міжнародної безпеки**

Повномасштабне вторгнення росії на територію України довело важливість формування та забезпечення воєнної безпеки України. Воєнна безпека є не лише основою формування національної безпеки, а й базовим елементом забезпечення міжнародної безпеки.

Деякі науковці звертають увагу, що акценти в останній час щодо міжнародної безпеки змістилися з формування воєнного захисту від зовнішніх агресій до формування воєнізованих блоків та формування міжнародного

співробітництва у галузі безпеки та оборони. Водночас, сучасна війна росії на території України демонструє, що на сьогодні потребує формування дієвих механізмів забезпечення міжнародної воєнної безпеки у світі, вироблення механізмів дієвої відсічі зовнішньої агресії та формування дієвих міждержавних організацій, які мають запобігати будь-якій військовій агресії у світі.

Важливу роль міжнародного права у забезпеченні воєнної безпеки держави, діяльності збройних сил, яка полягає в тому, що норми міжнародного права визначають:

- заходи щодо забезпечення воєнної безпеки держав;
- порядок військово-морської, військово-повітряної, військово-космічної діяльності;
- правовий режим збройних сил, що дислокуються на території іноземних держав;
- умови, а також допустимі межі використання озброєння;
- процедуру укладання міжнародних договорів про військово-співробітництво тощо.

Водночас, для забезпечення безпеки держав та запобігання бойовим діям необхідно змістити акценти у бік пріоритетного використання політико-правових засобів. До них слід віднести: мирні засоби вирішення спорів, колективну безпеку, роззброєння, заходи щодо припинення гонки озброєнь, щодо запобігання ядерної війни, щодо припинення актів агресії тощо [1-2].

У плані національних теорій стратегія воєнної безпеки та стратегія зовнішньої політики (або дипломатії) держави становлять дві частини її єдиної політичної лінії. Стратегії у міжнародних відносинах – це визначення політичних цілей держави у зовнішній політиці, встановлення відповідно до зазначених цілей форми діяльності, а також воєнних цілей, оцінка поставлених цілей виходячи з необхідних для їх досягнення воєнних та політичних заходів та передбачуваної ситуації після досягнення цих цілей, вимірювання реальних та потенційних ресурсів відповідно до вимог та відповідно до цього процесу побудова пов'язаної системи схеми пріоритетів та курсу дій [7-8].

Н. Кінаш звертає увагу, що загрози застосування ядерної зброї та інших засобів масового ураження, особливо хімічної та бактеріологічної зброї, як міжнародні загрози змусили цивілізоване людство усвідомити нові реалії міжнародної безпеки, осмислити цінність людського життя. Очевидно, що забезпечення безпеки вже не обмежується лише військовими засобами, а забезпечення національної безпеки лише всередині однієї країни не забезпечує державу від наявних міжнародних загроз [3, с. 562].

Таким чином, однією із складових міжнародної політики та міжнародної безпеки є воєнна безпека.

Водночас, для аналізу військово-політичного стану країни необхідно враховувати загальну структуру та діяльність міжнародної системи, та позицію держави у міжнародній безпеці. На думку А. Ватсона, природа та завдання зовнішньої політики держави визначаються характером системи держав,

усередині якої зв'язки між членами засновані на силі та зміна сил всередині якої робить неминучими загрози та конфлікти [9, р. 49]. Тому теорія міжнародної безпеки пов'язана з воєнною безпекою кожної з держав. Вона пояснює, яким міжнародним умовам мають відповідати національні політики. Якщо прийняти до уваги зазначене, воєнні загрози, з якими стикаються держави, виходять із міждержавної системи.

З огляду на складні реалії сьогодення практично в усіх країнах світу, зокрема і в Україні, політики, науковці, фахівці у сфері національної безпеки і оборони обговорюють можливі напрями підвищення міжнародної і національної безпеки у воєнній сфері. Пропонуються різні заходи політичної, військової, економічної та іншої спрямованості, реалізація яких дозволила б запобігти виникненню нових війн і воєнних конфліктів або їх припинення з найменшими втратами людських і матеріальних ресурсів. Кожна країна обирає свій шлях вирішення цього складного питання [1].

Сьогодні державами світу, міжнародними спільнотами розроблені різні концепції безпеки, створені міжнародні організації для їх забезпечення. Хоча це і не ліквідувало остаточно пряму та непряму загрозу безпеці всього людства та окремим народам, все ж дало змогу передбачити та врахувати різні підходи у безпековій галузі, допомагати державам і народам світу виходити з гарячих фаз різноманітних внутрішніх і зовнішніх конфліктів та війн. НАТО стало організацією, котра цілком здатна виконати свою місію щодо безпекової життєдіяльності країн, які перебувають у її складі [2].

Співробітництво України й НАТО має важливе значення для забезпечення національної безпеки й оборони нашої держави, особливо в умовах сучасної ситуації на Сході України. Посилення цього співробітництва є актуальним для нашої держави сьогодні [5, с. 65].

Вивчення проблематики міжнародної безпеки сьогодні має важливе прикладне значення в контексті підготовки практичних пропозицій щодо ефективної реалізації значного потенціалу двосторонньої та багатосторонньої міжнародної співпраці задля захисту національної безпеки України. Попри усю складність зовнішньополітичної ситуації, Україна продовжує реалізовувати стратегічний курс, визначений і закріплений у Конституції держави, на набуття повноправного членства у Європейському Союзі та Північноатлантичному альянсі. Визначення пріоритетних закордонних партнерів у сфері міжнародної безпеки та пошук оптимальних шляхів взаємодії з ними у мінливому зовнішньому середовищі є не лише актуальним напрямом роботи вітчизняних науковців, але й дієвим засобом підвищення ефективності зовнішньої політики України [6, с. 45].

Агресія російської федерації повномасштабне вторгнення, окупація деяких територій України росією, зумовлюють необхідність пошуку Україною ефективних гарантій її незалежності, суверенітету, безпеки і територіальної цілісності. Сьогодні консультації та співробітництво між Україною і НАТО охоплюють широке коло галузей, починаючи від операцій з підтримки миру, реформування структури безпеки й оборони, безпосереднього військового

співробітництва та озброєнь до планування на випадок надзвичайних станів цивільного характеру, науки і довкілля й громадської дипломатії. З огляду на війну з росією, співробітництво у багатьох галузях нині актуалізується з метою підвищення здатності України гарантувати власну безпеку [4, с. 109-110].

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що науковці звертають увагу на важливість формування ефективного співробітництва України з НАТО, розглядають перспективи вступу України до НАТО як основу формування воєнної безпеки в Україні, а також у світовій безпеці. Водночас, зазначають на важливості трансформації інституційних, організаційних структур НАТО з метою формування якісної міжнародної безпеки у світі.

Таким чином, воєнна безпека на сьогодні відіграє ключову роль у забезпеченні міжнародної безпеки, адже розв'язана росією війна продемонструвала неготовність світу до відсічі повномасштабної бойової агресії, відсутність механізмів стримування країн від воєнних дій та воєн.

### **Список використаних джерел:**

1. Горбулін В.П. Забезпечення оборони та безпеки України: актуальні проблеми і шляхи їх вирішення. *Вісник Національної академії наук України*. 2019. № 9. С. 3-18.

2. Дем'янчук Ю. На шляху до нато: сучасні виклики та перспективи реалізації політики безпеки. *Вісник Львівського університету. Серія міжнародні відносини*. Випуск 46. 2019. С. 37-53.

3. Кінаш Н.Б. Міжнародна безпека як фактор формування національної безпеки України. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 9. С. 562-564.

4. Скачко Л. Україна–НАТО: стан та перспективи розвитку співробітництва. *Вісник Львівського університету. Серія «Міжнародні відносини»*. 2020. Вип. 48. С. 108-116.

5. Сушанин Д. Актуальні аспекти сучасних взаємовідносин України з НАТО. *Геополітика України: історія і сучасність*. 2018. Випуск 1 (20). С. 65-77.

6. Цепенда І., Статкевич М. НАТО – ключова платформа українсько-канадської безпекової кооперації. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2021. №44. С. 45–51.

7. Fendrick R. J. Diplomacy as an instrument of national Power / Guide to national security Policy and strategy. – 2nd edition, (ed.) Bartholomees J. B., Department and national security studies, strategic studies institute of the us army War college (ssi), Carlisle, united states, 2006. URL: <http://www.strategicstudiesinstitute.army.mil/pdf/files/pub708.pdf>.

8. Gray C. S. War, Peace and international relations – an introduction to strategic history. Abingdon and New York : Routledge, 2007.

9. Watson a. Diplomacy: the Dialogue Between states. London : routledge, reprint edition, 1984.

## **Валентин Малиновський**

доктор політичних наук, професор,  
професор кафедри соціогуманітарних  
технологій Луцького національного  
технічного університету

### **Вступ Фінляндії до НАТО: кейс для України**

4 квітня 2023 р. Фінляндська Республіка офіційно стала 31 членом НАТО. Так завершився період нейтралітету цієї країни, що тривав 75 років, з моменту підписання у 1948 р. радянсько-фінського «Договору про дружбу, співробітництво і взаємодопомогу». Характер відносин між Фінляндією та СРСР у період холодної війни зумовив появу терміну «фінляндизація», що означав значні обмеження державної самостійності Суомі на користь свого агресивного сусіда, нейтральний статус цієї країни, заборону її членства в НАТО. Після розпаду СРСР Фінляндія здійснювала політику «озброєного нейтралітету» – розвиток власного оборонного потенціалу і неприєднання до жодних військово-політичних блоків. Більшість фінів підтримувала таку політику, навіть вторгнення рашистів на територію України у 2014 р. мало вплинуло на їхню думку: вступ до НАТО підтримувало всього 26 %, при цьому 58 % були проти, а в 2017 р. прихильників Альянсу стало ще менше – всього 19 % [1].

У результаті цього, а також нейтрального статусу Швеції, північно-східний фланг НАТО був найбільш слабким і проблемним місцем на європейському континенті, а країни Балтії (Естонія, Латвія, Литва) знаходилися в небезпечній зоні потенційного оточення морськими та сухопутними силами російської федерації.

Очікувано прийом Фінляндії до НАТО викликав значний міжнародний резонанс. Це пояснюється тим, що, по-перше, до Альянсу вступила країна, що кардинально змінює існуючу систему колективної безпеки НАТО у його північно-східній частині. Кордон Північноатлантичного альянсу з рф збільшився більш як удвічі (на 1340 км) і тепер становить 2600 км, що значно посилює військову потугу НАТО у цьому регіоні та суттєво послаблює можливості москви. Фінська армія є однією з найбільш чисельних і дієздатних у Європі (240 тис. контрактників і 900 тис. резервістів, наявність 64 винищувачів F-35) [2].

По-друге, Балтійське море фактично перетворюється у внутрішнє море країн НАТО, що дає можливість блокування Балтійського флоту рф, включаючи місто Санкт-Петербург. Суттєво поліпшується логістика і взаємодія військових баз Альянсу, розташованих у Скандинавських та Балтійських країнах. Відтак зникає потенційна загроза взяття під контроль росією так званого Сувалкського коридору – стратегічної для НАТО ділянки суходолу між Литвою та Польщею протяжністю приблизно 100 км, що з'єднує країни Балтії з

іншими державами-членами Альянсу. Це кардинально змінює стратегічний баланс сил у цьому регіоні на користь НАТО.

По-третє, росія своєю війною проти України та фактично всього демократичного світу досягла прямо протилежного своїм багаторічним намірам і вимогам – недопущення розширення НАТО у східному напрямку. Останніми роками в. путін прямо погрожував країнам Альянсу і навіть вимагав повернення НАТО до кордонів 1997 року. 17 грудня 2021 р. росія висунула США та НАТО умови щодо так званих «гарантій безпеки», запропонувавши договір, за яким Альянс повинен зупинити своє розширення та відмовитися від прийому до нього України та Грузії. Такі вимоги (своєрідні «червоні лінії») було висунуто одночасно з розгортанням армії РФ на кордонах з Україною. За словами речника путіна Д. Пескова «сама орієнтація на НАТО та підтвердження майбутнього членства України в НАТО стали однією з причин «спеціальної військової операції» [3]. Однак успіхи Збройних Сил України (далі – ЗСУ) на фронті та єдність українського народу призвели до повного геополітичного фіаско росії: перетворення нейтральної Фінляндії на члена НАТО, на черзі членство в Альянсі нейтральної Швеції, а також подання заявки на вступ України.

Зважаючи на сказане вище, спробуємо з'ясувати, що означає вступ Фінляндії до НАТО для України? Найперше варто наголосити на історичних паралелях двох країн: Фінляндія і Україна перебували у складі Російської імперії до моменту її розпаду; створення у 1917 р. Фінляндської Республіки та УНР; Фінляндія двічі воювала з СРСР у 1939–1940 і 1941–1944 роках, Україна воює з росією у 2014–2023 роках; Фінляндія тривалий час була нейтральною країною, як і Україна з 1991 року. Однак суттєвою відмінністю наших країн є стан соціально-економічного і демократичного розвитку, який і визначає нинішні євроатлантичні перспективи. Фінляндія – член ЄС, одна з найуспішніших країн і розвинена демократія світу. Україна суттєво поступається за багатьма показниками. Зважаючи на це, процедура вступу Фінляндії до НАТО була швидкоплинною: від початку подання заявки на вступ (18 травня 2022 р.) до моменту офіційного прийняття, пройшло менше року. Це з урахуванням перешкод, які чинили Угорщина і Туреччина, що мали певні вимоги до шведської влади. У результаті запланований синхронний вступ до Альянсу двох країн був змінений (наразі вступ Швеції призупинений).

Натомість український шлях до Альянсу – це важка дорога з багатьма перешкодами, що бере свій початок від лютого 1994 р., коли наша держава (першою з країн СНД) приєдналася до Програми НАТО «Партнерство заради миру», активно взявши участь у її численних заходах протягом наступних років. 9 липня 1997 р. Президент України Л. Кучма та генеральний секретар НАТО Х. Солана підписали Хартію про особливе партнерство між Україною і НАТО. Але у 2008 р. через позицію Німеччини та Франції Україні було відмовлено у наданні «Плану дій щодо членства» (ПДЧ) в НАТО на саміті у Бухаресті, а у 2010 р. В. Янукович фактично заблокував євроатлантичні перспективи України і взяв курс на позаблоковий статус.

Однак головною перешкодою руху до євроатлантичної інтеграції була відсутність консенсусу щодо НАТО в українському суспільстві. Так у березні 2013 р., за рік до російського вторгнення у Крим, вступ до НАТО підтримувало лише 18 % українців, а 67 % були проти [4]. На той час Польща вже 14 років була членом НАТО! І лише після повномасштабного вторгнення РФ 30 вересня 2022 р. керівництво України подало офіційну заявку на вступ до НАТО за прискореним порядком. Варто зазначити, що на цей момент підтримка українцями інтеграції до Альянсу була найвищою за всю історію спостережень – 83 % [5], тоді як у 2022 р. підтримка вступу Фінляндії становила 53 % [1].

Важливо зазначити, що кейс Фінляндії слід вважати винятковим, адже її вступ до НАТО відбувся за безпрецедентно спрощеною процедурою. Брюссель прагнув звести до мінімуму тривалість процесу прийняття Фінляндії і Швеції до Альянсу і для цього змінив традиційні правила і процедури. Формат «запрошення до вступу» був змінений на «заявку на вступ», нівелювалася обов'язкова для усіх кандидатів процедура проходження етапу ПДЧ, запроваджена у 1999 році. З цього приводу естонський військовий експерт Мартін Херт зазначив: «Немає ніякого швидкого треку для вступу в НАТО. Те, що ми побачили у Фінляндії та Швеції, є результатом інтенсивних багатосторонніх політичних дискусій між членами НАТО, більшість із яких насправді вже добре знають Фінляндію та Швецію, оскільки вони також є членами ЄС. Ці країни набагато ближчі до більшості інших європейських столиць, ніж Україна на сьогодні» [3].

Таким чином цей приклад є надзвичайно показовим і сприятливим для України, адже наочно показав, що при вступі до НАТО не слід зважати на реакцію Москви, а також існує можливість вступу за прискореною процедурою. Вагомою підставою для цього є те, що в ході війни ЗСУ, що зупинили агресора та перемагають його, вже фактично перейшла на стандарти НАТО і стали однією з кращих армій Європи. За словами Віце-прем'єр-міністра із європейської та євроатлантичної інтеграції О. Стефанішиної, аналіз відповідності українського сектору безпеки та оборони та інших структур стандартам НАТО показав, що Україна де-факто вже запровадила дуже багато практик Альянсу. Крім того, українські військові зараз набувають унікального досвіду бойових дій, якого немає у військових союзників НАТО [6].

Однак, НАТО – це військово-політичний альянс, тому претендувати на вступ до нього можуть країни, що відповідають не лише військовим стандартам, а й поділяють спільні цінності, такі як особиста свобода, права людини, демократія і верховенство права. Україна послідовно не лише декларує прагнення вступу до Північноатлантичного альянсу, а й відповідно діє. Окрім участі у багатьох спільних заходах і навчаннях, здійснена значна робота у законодавчій сфері. У 2017 р. Верховна Рада внесла зміни до Закону «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики», якими набуття членства у НАТО визнано пріоритетом зовнішньої політики. У Законі України «Про національну безпеку України» (2018 р.) інтеграція України в європейський політичний, економічний, безпековий, правовий простір, набуття членства в ЄС та в НАТО,



розвиток рівноправних взаємовигідних відносин з іншими державами визначено «фундаментальним національним інтересом». У 2019 р. незворотність європейського та євроатлантичного курсу України затверджена у Конституції України. У 2020 р. у новій Стратегії національної безпеки України набуття повноправного членства України в НАТО визначається стратегічним курсом держави. У Стратегії зовнішньополітичної діяльності України (2021 р.) стратегічний курс держави на набуття повноправного членства в ЄС та НАТО визначається основою зовнішньополітичної діяльності України. У Стратегії воєнної безпеки України (2021 р.) серед пріоритетів – набуття повномасштабного членства України в НАТО, подальша інтеграція в європейські структури безпеки, прагматичне міжнародне оборонне співробітництво. У 2020 р. Україна стала шостою країною, котра набула статусу члена Партнерства розширених можливостей НАТО – ЕОР (Enhanced Opportunities Partnership).

Однак найголовніше, що героїзм ЗСУ довів спроможність України суттєво підвищити безпеку НАТО на східному фланзі. В умовах постійних поразок на полі бою, ослаблена росія вже неспроможна реагувати у звичному їй погрозливому стилі, як це сталося з млявою реакцією під час вступу до НАТО Фінляндії. Тому ця частина перепон для вступу нашої країни, що була суттєвою до початку війни, зникла або мінімізована. Зважаючи на це, слід вдало використати цей сприятливий але водночас короткочасний історичний момент. Так як до Альянсу не можуть бути прийняті країни, що ведуть військові дії, то необхідно зробити все можливе для вступу України відразу після завершення бойових дій. Такий сценарій можливий лише у випадку прискореної процедури вступу, запровадженої щодо Фінляндії та Швеції.

У цьому контексті великі надії покладаються на липневий саміт НАТО у Вільнюсі, на який запрошено Президента України. Зважаючи на геополітичну реальність, на ньому має бути затверджена нова концепція відносин і траєкторії руху України до членства в НАТО. У нинішніх умовах алгоритм минулого щодо України є неприйнятним, про що вже заявила українська сторона. Зокрема, Міністр закордонних справ України Д. Кулеба доволі чітко дав зрозуміти, що про участь В. Зеленського у саміті може йтися лише у разі, якщо Альянс виявиться готовим на реальні кроки до майбутнього членства України.

У цьому зв'язку генсек НАТО Є. Столтенберг зазначив: «Позиція НАТО така: Україна стане членом Альянсу. І ця позиція не змінюється. Але ми знаємо: щоб вступ став можливим, потрібні дві умови. Одна з них полягає в тому, що ми повинні забезпечити, аби Україна перемогла як суверенна незалежна держава. Другою умовою має стати забезпечення найвищого рівня оперативної сумісності ЗСУ зі стандартами НАТО» [7].

10 квітня Верховна Рада ухвалила звернення до держав – членів НАТО, Парламентської асамблеї НАТО щодо членства України в Організації Північноатлантичного договору. У ньому, зокрема йдеться: «...закликати уряди своїх держав підтримати заявку України на членство в НАТО та розпочати планування процесу приєднання України до Організації Північноатлантичного

договору» [8]. У цьому контексті обнадіює резолюція Сейму Литовської Республіки від 6 квітня 2023 р., в якій парламентарі закликали запросити Україну до членства в НАТО під час саміту у Вільнюсі [9].

### *Список використаних джерел*

1. Should Finland join NATO? *Statista*. URL: <https://www.statista.com/statistics/1293557/opinion-development-on-joining-nato-finland/>
2. Крутов М. 240 тисяч солдатів та F-35. Чи боїться Фінляндія російської агресії. *Радіо Свобода*. 2022. 18 січ. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/chy-boyitsya-finlyandiya-rosiyskoyi-ahresiyi/31661120.html>
3. Куренкова О. «Країна та армія "натівського" стандарту»: 5 питань про заявку України на вступ до НАТО. *Суспільне новини*. 2022. 13 жовт. URL: <https://suspilne.media/293800-kraina-ta-armia-nativskogo-standartu-5-pitan-pro-zaavku-ukraini-na-vstup-do-nato/>
4. Як змінювалося ставлення українців до членства в НАТО. *Слово і діло*. 2022. 3 жовт. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/10/03/infografika/suspilstvo/yak-zminyuvalosya-stavlennya-ukrayincziv-chlenstva-nato>
5. В Україні – «найвища за історію спостережень» підтримка вступу до НАТО – опитування. *Радіо Свобода*. 2022. 3 жовт. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-ukraine-nato/32062843.html>
6. «Тепер лише членство»: Стефанішина пояснила, чому Україну вже не цікавить ПДЧ в НАТО. *Слово і діло*. 2022. 29 серп. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2022/08/29/novyna/polityka/teper-lyshe-chlenstvo-stefanishyna-poyasnyla-chomu-ukrayinu-vzhe-ne-czikavyt-pdch-nato>
7. Власенко В. Наша перемога відповідає інтересам НАТО. *Урядовий кур'єр*. 2023. 7 квіт. С. 2.
8. Звернення Верховної Ради України до держав – членів Організації Північноатлантичного договору (НАТО), Парламентської Асамблеї НАТО щодо членства України в Організації Північноатлантичного договору: постанова Верховної Ради України від 10.04.2023 р. № 3013-ІХ. *Голос України*. 2023. 12 квіт. С. 3.
9. Литва закликає запросити Україну до членства в НАТО. *Голос України*. 2023. 8 квіт. С. 1.

## **Наталія Стрельчук**

кандидат історичних наук, доцент  
кафедри політології та публічного  
управління Чернівецького національного  
університету ім. Юрія Федьковича

### **Реформування сфери безпеки та оборони Північної Македонії в контексті євроатлантичної інтеграції**

На межі ХХ і ХХІ століття у Південно-Східній Європі були сформовані основи для подальшого розширення НАТО та ЄС у регіоні. Цьому сприяли конкретні програми та ініціативи, які мали чіткий план дій щодо залучення балканських країн до європейських та євроатлантичних структур, а також досягнення миру, стабільності і безпеки шляхом розвитку регіонального співробітництва в т.ч. й реформуванні сектору безпеки та оборони відповідно до стандартів НАТО та ЄС. Хоча кожна із посткомуністичних країн будувала власну систему безпеки і оборони, відповідно до своєї політичної системи, мети у зовнішній політиці, реальних і потенційних внутрішніх та зовнішніх загроз, наявного економічного і військового потенціалу, але кращі успіхи продемонстрували саме ті країни, які чітко притримувалися курсу на вступ до НАТО і ЄС.

Досить часто дослідники виокремлюють регіон «Західні Балкани», хоча це терміном швидше політичний ніж географічний і використовується ЄС та НАТО для таких балканських країн, які мали на меті вступ до НАТО і ЄС (Албанія, Боснія і Герцеговина, Хорватія, Північна Македонія, Чорногорія, Сербія, Косово). Відносини країн регіону «Західні Балкани» з НАТО і ЄС досліджують П.Рудяков, А.Майстренко, М.Миронова та ін.

Зазначимо, що в Україні дослідження, які присвячені сучасному стану оборони і безпеки країн Південно-Східній Європі, є малочисельними і переважно стосуються загальних проблем посткомуністичної трансформації та інтеграції регіону до ЄС і НАТО. До таких розвідок відносяться наукові праці О.Бірюкової, О.Брусиловської, К.Вітмана, А.Мартинова, І.Годорова та ін.

У дослідженнях, присвячених вступу Північної Македонії до НАТО досить основна увага зосереджується на її суперечці із Грецією щодо назви, а сам процес підготовки і проведення реформ все ще залишається поза увагою науковців.

Серед македонських авторів, які аналізують реформування сектору безпеки відзначимо В.Бакреські, Г.Зенделовські, А.Павлеські, С.Цветковські та ін. Так, Г.Зендеровські розглядає трансформацію всієї системи національної безпеки Республіка Північна Македонія і наголошує на значенні євроатлантичних та європейських інтеграційних процесів, як важливого фактору гармонізації політики національної безпеки до стандартів НАТО та ЄС [3, с.5].

Співпраця Республіки Македонія (конституційна назва до 2018 р., пізніше – Республіка Північна Македонія)) із НАТО розпочалася у липні 1992 р., коли

міністр оборони звернувся з листом до країн-членів Альянсу і країн-сусідів, де заявив про наміри приєднатися до Альянсу. 23 грудня 1993 р. Парламент країни проголосував за вступ країни до Альянсу. Як раз на цей період припадає підвищення ролі НАТО в регіоні і схвалення офіційного курсу на розширення Брюссельському саміті Альянсу січні у 1994 р. У листопаді 1995 р. РМ стає 27 учасницею Програми НАТО «Партнерство заради миру» (ПЗМ), а у 1996 р. Парламент країни ратифікує договір з НАТО про військове співробітництво (Status of Forges Agreement). У червні 1996 р. Північноатлантична Рада затвердила Індивідуальну Програму для РМ у рамках Програми «ПЗМ», а у червні 1997 р. країна стала членом Ради євроатлантичного партнерства (РЄАП). У грудні 1998 р. між Республікою Македонія і НАТО укладено Угоду про перебування місій НАТО на території Македонії, а у квітні 1999 р. – «Договір про статус КФОР на території Македонії». Македонська влада дозволила використовувати свій повітряний простір для авіації Альянсу під час кризи у Косово. У квітні цього ж року, на саміті НАТО у Вашингтоні, РМ офіційно стала кандидатом на вступ і приєдналася до виконання «Плану дій щодо набуття членства» (ПДЧ).

Країни-члени НАТО і ЄС допомогли македонській владі у вирішенні кризи у 2001 р. Військові НАТО, спільно з представниками ЄС, ООН та ОБСЄ, були задіяні у чотирьох миротворчих операціях. Охридська рамкова угода (2001 р.) та її імплементація стали прикладом успішної співпраці НАТО і ЄС у подоланні наслідків конфлікту в цьому регіоні. У березні 2003 р. у РМ розпочалася перша, з часу створення ЄС, миротворча операція під його егідою – «Конкордія».

Наступним важливим кроком для регіональної співпраці стало підписання 2 травня 2003 р. у Тирані (Албанія) представниками РМ, Албанії та Хорватії «Хартії Адриатичного партнерства», яка об'єднала зусилля цих країн для вступу до НАТО.

Членство Республіки Македонія в НАТО вимагало реструктуризації та модернізації Збройних Сил (Армія Республіки Македонія- АРМ) відповідно до стандартів НАТО. У липні 2004 р. Міністерство оборони (МО) підготувало «План дій» що мав на меті активне впровадження «Програми трансформації МО і АРМ» і включав 164 заходи. Міністерство оборони також розробило «Стратегію оборони» і «Білу книгу оборони». У цих документах доповнено стратегічні цілі оборонної політики РМ. Відповідно до Стратегічного оборонного плану одним із важливих моментів стало проведення військової реформи, що передбачало скорочення персоналу Міністерства оборони (з 2004 р.), визначення статусу Військової академії, Військової лікарні, організації розвідувальної роботи в МО і АРМ, фінансування місій АРМ за кордоном, концепції реорганізації сил запасу, організації військової дипломатії, фінансування реформи у сфері безпеки. У жовтні 2004 р. внесені зміни до Закону про службу в Армії, що значно полегшило реформу армії і її скорочення до 2007 р. Здійснено перші заходи для переходу контролю за кордонами від Міністерства оборони (МО) до Міністерства Внутрішніх Справ (МВС).

Паралельно із запланованим планом модернізації армії на період з 2004-2013 рр. було прийнято Стратегічний огляд оборони (SOP), а на початку 2010 р.

– «Оборонна стратегія Республіки Македонія». Зауважимо, що у всіх важливих стратегічних документах прийнятих до вступу у НАТО чітко прослідковуються зовнішньополітичні пріоритети – це євроатлантична і європейська інтеграція. У 2004 р. число військовозобов'язаних зменшилося до 5664, а в 2005 р. – до 4000. Також, відповідно до Плану дій з січня 2004 р. розпочався процес знищення старої техніки, зокрема, танків Т-55. Македонські вояки брали участь у антитерористичній міжнародній операції у Іраку у складні військового контингенту ФРН, а також у місії «Ісаф» в Афганістані і у місії «Алтея» у Боснії та Герцеговині. Участь АРМ у операціях поза територією країни регулюється «Законом про оборону».

Також, згідно до умов Охридського рамкового договору у АРМ зростає кількість представників етнічних груп (від 5% у 2002 р. до 20,5% у 2006 р.). Відповідно до змін у «Законі про службу в АРМ» і в «Законі про оборону» створено умови для дострокового виходу на пенсію із 25 річним стажем.

Трансформація Армії РМ відбувалася у три етапи, перший з яких був успішно завершеним у 2005 р. У 2006 р. розпочався другий етап, під час якого були трансформовані батальйон військової поліції і полк спеціального призначення, а також 3 і 7 піхотні бригади і логістичний батальйон. На третьому етапі реформи у 2007 р. відбулася трансформація Команди з навчання резервної бригади. У рамках професіоналізації армії зріс прийом до армії професійних вояків, а в квітні 2006 р. відбувся останній призов. З жовтня 2006 р. АРМ перейшла повністю на професійну основу. Разом з тим, громадяни країни мають право добровільно служити в АРМ 3 місяці. Починаючи з 2006-2007 рр. Македонія формує бюджет на оборону відповідно до стандартів, прийнятих у країнах НАТО (50% витрат на персонал, операції та їх підтримку – 30%, технічне оснащення – 20%).

У 2007 р. військова реформа у РМ вступила у завершальну стадію і фактично виконавши успішно ПДЧ, РМ цілком розраховувала на запрошення приєднатися до НАТО на саміті у Бухаресті (квітень 2008 р.), але, як відомо, Греція заблокувала це рішення. У Декларації Бухарестського саміту зазначалося, про визнання «наполегливої роботи та відданості цінностям НАТО та операціям Альянсу», продемонстровані цією країною, але «Альянс із прикрістю відмітив» що ці переговори навколо назви не призвели до успішного результату. Таким чином було досягнуто згоди, що запрошення «буде надано як тільки буде прийнято взаємоприйнятне рішення щодо назви» [4]. Після цього саміту македонський парламент саморозпустився, наступив період стагнації всіх реформ. Втім, країна змогла здолати внутрішньополітичну кризу і у липні 2018 р. на Брюссельському саміті отримала пропозицію розпочати переговори щодо приєднання до НАТО, а вже у березні 2020 р. стала 30-тим його членом.

Після вступу до НАТО реформи сектору оборони і безпеки у Північній Македонії продовжилися. У 2019 р. уряд Північної Македонії розглянув питання щодо Системи управління кризовими ситуаціями шляхом впровадження цифровізації [2]. Також прийнято новий Стратегічний план, виконується План стабільного оборонного бюджетування та передбачається

збільшення коштів до 2% ВВП у 2024 р., відбуваються нові важливі закупівлі сучасного озброєння.

Отже, саме тісна співпраця з НАТО допомогла країні змінити підходи до системи національної безпеки, привести стан АРМ та інших силових формувань і оборону країни до необхідного рівня, а також нормалізувати відносини з сусідніми країнами і об'єднати зусилля для боротьби з загрозами у регіоні. Хоча, як вважає Президент Північної Македонії С. Пендаровські, регіон Західні Балкани все ще залишається вразливим місцем в архітектурі європейської безпеки у т.ч. через можливий вплив із боку РФ. Виступаючи на Всесвітньому економічному форумі у Давосі (січень 2023 р.), він зауважив, що саме Кремль є основною небезпекою для стабільності регіону: «У регіоні є дві чутливі точки – Республіка Сербська та північ Республіки Косово, де відбуваються спроби підірвати цілісність цих країн. Вразливою ланкою в архітектурі європейської безпеки, окрім України, є Західні Балкани, і НАТО та ЄС мають на це звернути увагу».

#### *Список використаних джерел*

1. Вразливою ланкою в архітектурі європейської безпеки, окрім України, є Західні Балкани. 17.01.2023. URL.: <https://interfax.com.ua/news/political/885145.html>.
2. Записник од Сто четириесет и првата седница на Владата на Република Северна Македонија, одржана на 25.6.2019 година. URL.: <https://vlada.mk/sednica/141?ln=mk>.
3. Зенделовські Г. Креирање на безбедносни политики. 2021. Скопје.
4. Декларација Бухарестського саміту. 3 квітня 2008 р. URL.: [https://www.nato.int/cps/uk/natolive/official\\_texts\\_8443.htm?mode=pressrelease](https://www.nato.int/cps/uk/natolive/official_texts_8443.htm?mode=pressrelease).

#### **Тарас Загола**

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

#### **Наукові підходи до визначення сучасних глобальних небезпек та викликів**

Глобальні проблеми – це найбільші небезпеки на шляху соціального прогресу. Усі глобальні проблеми слід визначати як «небезпеки глобального масштабу» та наголошувати на «небезпеці» в самому визначенні.

Сучасне людство сформувало мережу небезпек, що відповідають масштабам нашої діяльності. Базовим фактором зростання глобальних небезпек для людства є підпорядкування політики здійсненню економічної стратегії масового виробництва нераціонального типу, орієнтованої на максимальний прибуток та обмеження можливості контролю над її розподілом.

Формування системи глобальних небезпек має як теоретичне, так і практичне значення. Теоретично визначається безліч загроз глобального масштабу, і навіть системоутворюючий чинник – негативний вплив на соціальний прогрес, що зумовлює їх конфігурацію, створюється загальний образ системи. Практично ми отримуємо вектор консолідованих дій на найбільш актуальному напрямі. Важливо досягти міжнародного правового визнання системи глобальних небезпек та їх адекватної оцінки на рівні вищих ешелонів влади. Тільки так можна ефективно протистояти подібному роду загроз. В іншому випадку замість реальної практики доведеться займатися певними узгодженнями, упускаючи ініціативу та час [2-3].

Вирішальна ознака визнання глобальної небезпеки – реальність загрози людському життю у транснаціональному масштабі. Загроза не обов'язково має бути безпосередньою самим людям, загрозою слід вважати і умови, які необхідні для їхнього життя.

Всі глобальні небезпеки є продукт самої людської історії. Вони, мабуть, неминучі витрати суперечливості розвитку цивілізаційного прогресу. Прагнення людини до панування над всім живим – внаслідок втрати можливості культурного контролю за природно-історичним процесом. Людина отримала ексклюзивну можливість добудувати пристосувальну активність енергією перетворення довкілля.

Науковці вважають найбільш правильним використовувати систему критеріїв, якими небезпеки вважатимуться глобальними [2]. По-перше, це просторові чи географічні критерії, за якими глобальною може вважатися будь-яка небезпека, що дозволяє картографування в універсальному масштабі. По-друге, це змістовні ознаки, застосування яких дозволяє виділити філософські аспекти виникнення та поширення глобальних проблем в єдиній системі людства – земної цивілізації, обумовленої єдністю походження та існування людей. По-третє, ознака загальності глобальних небезпек реалізується за допомогою синергетичної взаємодії перших двох груп ознак і створює таким чином новий критерій – змішану соціоприродну сутність. За цим критерієм в один комплекс поєднуються як суспільні, так і природні за походженням процеси. Цей критерій можна вважати основним індикатором глобальності, що дозволяє відокремити глобальні небезпеки від соціальних, політичних, економічних проблем, що мають гостроту, але не досягли планетарного масштабу [1].

Науковці пропонують класифікувати глобальні небезпеки за такими трьома типами: стихійно-природне – де небезпеки, пов'язані з природними стихіями та не залежать від людини та її діяльності; розумно-діяльне – небезпеки, пов'язані з життєдіяльністю людини; природно-історичне – небезпеки, пов'язані з громадською формою життя суспільства [5].

Глобальні проблеми, що розглядались Римським клубом, мають комплексний характер й поділяються на два основних блоки: 1) проблеми, пов'язані з протиріччям між суспільством і навколишнім середовищем (система «суспільство – природа»); 2) соціальні проблеми, пов'язані з протиріччями всередині суспільства (система «людина – суспільство») [3].

У сучасному світі стрімкими темпами йде процес становлення інформаційного суспільства та цифрової держави, що є глобальною стратегією розвитку країн та регіонів. Цифрова трансформація перетворює соціально-економічну парадигму життя. Це нова основа для розвитку державних систем управління, економіки, бізнесу, соціальної сфери, всього суспільства. Таким чином, однією з сучасних глобальних небезпек – є небезпеки, пов'язані з цифровізацією сучасного суспільства – маніпулювання інформацією; формування неправдивої та викривленої інформації, спрямованої на формування негативного сприйняття процесів, змін, певної частини населення, що може призвести до радикальних дій; крадіжки інформації; шантаж інформацією; кіберзлочинність тощо.

Однією із глобальних небезпек, на яку звертають увагу науковці – це міжнародний тероризм. Дослідження феномена тероризму ведеться з різних ракурсів.

Міжнародний тероризм – специфічна форма тероризму, визначений як суспільно небезпечна діяльність, яка полягає у свідомому, цілеспрямованому застосуванні насильства шляхом захоплення заручників, підпалів, убивств, тортур, залякування населення та органів влади або вчинення інших посягань на життя чи здоров'я ні в чому не винних людей або погрози вчинення злочинних дій з метою досягнення злочинних цілей. Основними цілями міжнародного тероризму є дезорганізація державного управління, нанесення економічного і політичного збитку, дестабілізація, які повинні спонукати уряд до зміни політики [4].

Ще однією з важливих глобальних небезпек є екологічні проблеми. На даний час населення планети усвідомило, наскільки важливо захищати довкілля нашого власного виживання. Термін «збереження» довкілля відноситься до діяльності, яка може забезпечити індивідуальну або комерційну вигоду, але в той же час запобігає надмірному використанню, що призводить до екологічних збитків.

Сучасне повномасштабне вторгнення росії на територію України дає підстави виокремити ще одну групу глобальних небезпек: енергетичний тероризм, коли внаслідок воєнних дій відбувається знищення енергетичної інфраструктури іншої країни задля залякування та погіршення рівня життя населення цієї країни.

На даний час науковці використовують такі системи критеріїв віднесення проблем до глобальних, в яких об'єднання просторового масштабу, загальнолюдської значимості, всесвітньо-історичної актуальності, загальнопланетарної гостроти та небезпеки, біосоціальної та соціоприродної універсальності та сумісності дозволяє ідентифікувати проблеми як глобальні.

### ***Список використаних джерел***

1. Белікова Н.В. Глобальні проблеми людства в рамках системних реформ в Україні. *IV Международная научнопрактическая конференция "Качество экономического развития: глобальные и локальные аспекты"*. URL : [http://www.confcontact.com/2012\\_05\\_25/1\\_belikova.php](http://www.confcontact.com/2012_05_25/1_belikova.php)



2. Кизим М.О., Проноза П.В., Белікова Н.В. Аналіз глобальних проблем світового співтовариства та цілей тисячоліття. *Проблеми економіки*. № 4. 2010. С. 3-8.
3. Кислицина О.В. Глобальні проблеми та ризики сучасності. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2014. Випуск 9-1. Частина 4. С. 28-31.
4. Максимчук В. О. Міжнародний тероризм як глобальна проблема сучасності та боротьба з ним. URL: <http://dspace.onua.edu.ua/bitstream/handle/11300/6204/Maksimchuk%20Mezdunar.pdf?sequence>
5. Семенюк Е. Людина у фокусі глобальних проблем сучасності. *Соціогуманітарні проблеми людини*. 2008. № 3. URL: <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/27461/03-Semeniuk.pdf?sequence=1>

### **Леонід Гунько**

аспірант кафедри публічного управління та публічної служби Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку НУ “Львівська політехніка”

## **Боротьба з незаконними збройними формуваннями: зарубіжний досвід**

Характерною особливістю ХХІ ст. є надзвичайна складність міжнародного становища, яка посилюється глобалізацією, розвитком високих технологій, поширенням міждержавних та локальних конфліктів, а також поширенням екстремізму та тероризму.

Незаконні збройні формування, які протистоять збройним силам в різних частинах світу, беруть за основу партизанський спосіб ведення бойових дій, який активно був випробуваний в Афганістані у 1979-1989 роках та в Іраку у 2003-2011 роках.

Для визначення дій незаконних збройних формувань використовують наступні терміни: “Partisan Warfare” – партизанські бойові дії; “Irregular Warfare” – бойові дії нерегулярних збройних формувань; “Insurgency” – повстанці; “Unconventional Warfare” – неконвенційні бойові дії.

Контрпартизанська війна (англ. Counterinsurgency (COIN)) – це заходи військового та не військового характеру, здійснювані державою, її збройними силами, спецслужбами, правоохоронними органами в боротьбі з партизанськими, повстанськими чи іррегулярними формуваннями.

Досвід останніх десятиліть показує, що загрози мають характер гібридного поєднання традиційних і нерегулярних тактик, участь недержавних

акторів, використання одночасно простих та складних технологій, участь нерегулярних формувань та терористичні акти [4].

Діяльність на території України нерегулярних формувань у формі незаконних збройних формувань потребує використання зарубіжного досвіду боротьби ними.

Відповідно до приміток статті 260 «Створення не передбачених законом воєнізованих або збройних формувань»:

«Примітки. 1. Під воєнізованими слід розуміти формування, які мають організаційну структуру військового типу, а саме: єдиноначальність, підпорядкованість та дисципліну, і в яких проводиться військова або строюва чи фізична підготовка

2. Під збройними формуваннями слід розуміти воєнізовані групи, які незаконно мають на озброєнні придатну для використання вогнепальну, вибухову чи іншу зброю» [1].

Діяльність НЗФ на території України носить характер проксі війни, яку веде РФ проти України. Дуайт Ейзенхауер визначав проксі війни як «війни, які ведуться чужими руками» [3]. Проксі війни можна визначити як війни, в яких у власних інтересах бере участь третя сторона, надаючи одному з учасників конфлікту політичну, військову, організаційну, ресурсну допомогу. Важливо, що третя сторона намагається приховати свою участь в конфлікті.

Перше визначення проксі війни дав у 1964 р. Карл Дойч: «міжнародний конфлікт між двома державами, одна з яких маскує свою участь при допомозі підтримки тої чи іншої збройної сили в країні, з якою дана держава веде неоголошену війну. Проксі війна – це громадянська війна, яка або спровокована іноземною державою – третьою стороною конфлікту, або ведеться при її активній ресурсній, політичній та військовій підтримці» [3].

Проксі війни мають характерну особливість перетворюватись в традиційні війни оголошені чи ні.

США і Великобританія мають великий досвід боротьби з нерегулярними формуваннями, визначенням довготривалих стратегій досягнення успіху у цій боротьбі. Характерною особливістю підходу Великобританії є стримане відношення до насильства, так як відплатне насильство, як правило, є бажаною реакцією для злочинців. Терпіння – ознака довготривалого стратегічного процесу [2].

Існує два підходи до організації боротьби з нерегулярними формуваннями:

- 1) військовий підхід, який передбачає застосування військової сили і насильства не тільки до бойовиків, але і до цивільного населення;
- 2) політичний підхід, де головною метою є не фізичне знищення опонентів, а встановлення довгострокової стабільності в певному регіоні через мінімізація військового насильства, встановлення діючих політичних, економічних і соціальних інститутів.

Досвід показує, що політичний підхід до організації боротьби з незаконними збройними формуваннями є стратегічно більш виправданим і включає наступні складові:

- 1) підтримка примату політики. Операції повинні проходити під керівництвом політиків. Політичні цілі мають бути роз'яснені і зрозумілі для всіх учасників, В структурі операції не повинно бути чисто військової складової;
- 2) визначення стратегічного центра ваги противника. Діючи проти суперника необхідно вміти відрізнити дійсно важливе від незначущого;
- 3) боротьба в віртуальному вимірі. Ефект від пропаганди дій є сильнішим від самих дій;
- 4) ізоляція активістів. Ізоляція активістів від населення, що симпатизує бойовикам можливе як прямим так і непрямим методом. Непрямий метод полягає у перетворенні населення у «середній клас» (фінансування, освіта, розвиток регіону і т. д.);
- 5) прийняття дилеми політики. Успішні операції включають в себе звичайну дилемму планування. Для успіху операцій важливо визначити причини невдоволення населення, що опосередковано забезпечувала підтримку бойовикам;
- 6) позбавлення зовнішньої підтримки. Обмеження зовнішньої підтримки іноземних держав (політичної, військової, ресурсної і т. д.) є критично важливим для успіху контрпартизанських операцій [2].

Для впровадження вищеперелічених складових необхідно розробити стандартизоване уявлення про противника, але не як нівелювання його сильних сторін, що приведе до недооцінки суперника.

### *Список використаних джерел*

1. Кримінальний кодекс України [Електронний ресурс] Закон України № 2341-III від 05.04.2001 р. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text>
2. Маккинлей Дж. Новый взгляд на контрповстанческую деятельность/Дж. Маккинлей, Э. Аль-Баддавей. // Ларина Е. Мировойна. Все против всех. Новейшие концепции боевых действий англосаксов. URL: [https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse\\_protiv\\_vseh.doc](https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse_protiv_vseh.doc)
3. Мемфорд Э. Грядущие прокси войны и природа конфликтов.// Ларина Е. Мировойна. Все против всех. Новейшие концепции боевых действий англосаксов. URL: [https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse\\_protiv\\_vseh.doc](https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse_protiv_vseh.doc)
4. Хоффман Ф. История теории и практики иррегулярных нетрадиционных войн // Ларина Е. Мировойна. Все против всех. Новейшие концепции боевых действий англосаксов. URL: [https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse\\_protiv\\_vseh.doc](https://www.lander.odessa.ua/doc/Mirovoyna,Vse_protiv_vseh.doc)

**Олександр Куртинець**

аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування Університету  
Григорія Сковороди в Переяславі

### **Сучасні проблеми професіоналізації кадрів Збройних Сил України в умовах воєнного часу**

Професіоналізм військовослужбовця – це акмеологічна інтегральна професійно-особистісна характеристика, що визначає просування військовослужбовця до професійної вершини у військовій кар'єрі, що формується у процесі його військово-професійної діяльності за умов військового соціуму. Результат цього просування – цілісний розвиток особистості військовослужбовця, воїна-професіонала, що постійно самовдосконалюється у своїй військово-професійній діяльності, та високоефективно творчо проявляється в будь-яких умовах та ситуаціях. Водночас, військові професіонали – це люди, які займаються військовою справою як основним видом діяльності та отримали спеціальну підготовку.

Однією з проблем професіоналізації кадрів Збройних Сил України – це удосконалення механізмів формування кадрового потенціалу. В умовах повномасштабного вторгнення росії на територію України, першочергове значення є забезпечення військової безпеки та формування дієвого кадрового складу Збройних Сил України. На етапі формування боєздатних Збройних Сил найважливішу роль у забезпеченні національної безпеки держави грає людина. Адже саме людина забезпечує безпеку своєї держави, сім'ї та власну безпеку, використовуючи при цьому засоби захисту та нападу, зброю та військову техніку, матеріальнотехнічні засоби від зовнішніх загроз, а це визначається її підготовленістю, морально-психологічним станом, авторитетним керівництвом, умілим управлінням. Протягом усього його життя відбувається процес формування та розвитку особи за рахунок взаємодії та вибудовування відносин у суспільстві. Тому система формування кадрового потенціалу Збройних Сил України є складною та потребує системного аналізу. На сьогодні актуалізується проблема формування концептуальних підходів до формування та розвитку Збройних Сил України з урахуванням глобалізаційних викликів та загроз, а також збройної агресії росії [1].

Процеси реформування Збройних Сил України, зокрема їх професіоналізація і створення військового резерву, безпосередньо впливають на необхідність формування новітньої парадигми функціонування й розвитку вітчизняної системи вищої військової освіти, яка має відповідати сучасним потребам українського війська та базуватися на міжнародних стандартах якості підготовки військовослужбовців [2, с. 69].

Існує проблема мотивації військовослужбовців до професіоналізації кадрів Збройних Сил України. Тенденції, що намітились у ході розвитку мотивації у військовослужбовців до оволодіння професіоналізмом, наступні:

1. Удосконалення системи суспільних відносин (політичних, економічних, соціальних), що передбачає вдосконалення діяльність держави як системи соціальних інститутів щодо максимального професійно-особистісного зростання особистості військовослужбовця та задоволенню його потреб.

2. Удосконалення соціального військового середовища існування особистості, з тим щоб військовослужбовець як особистість міг освоювати все багатство соціальної дійсності та на цій основі формувати широкий спектр суспільно орієнтованих потреб, інтересів, цілей, ціннісних орієнтацій. Це відбувається через удосконалення соціально-педагогічної інфраструктури як складової частини соціального військового середовища військової частини; теоретичну та методичну підготовку командирів та начальників військових підрозділів та військових частин у питаннях мотивації військовослужбовців до формування професіоналізму; вдосконалення процесу бойової підготовки та професійної діяльності військовослужбовців.

3. Позитивна зміна особистісного виміру, стилю життя військовослужбовців відбувається через удосконалення стимулювання професійного зростання; створення умов для професійного самовдосконалення військовослужбовців.

Ще однією важливою проблемою професіоналізації – це проблема самооцінки кадрів Збройних Сил України. Самооцінка є центральною ланкою довільної саморегуляції, визначає напрямок та рівень активності людини, її ставлення до світу, до людей, до самого себе; виступає як важлива детермінанта всіх форм і видів діяльності та соціальної поведінки людини. Відбиваючи ступінь задоволеності чи незадоволеності собою, рівень самоповаги, самооцінка створює основу для сприйняття власного успіху чи неуспіху, досягнення цілей певного рівня, тобто рівня домагань особи. Люди з адекватною чи високою самооцінкою налаштовані оптимістичніше, ніж ті, хто має самооцінку занижена; вони успішно вирішують завдання, що постають перед ними, тому що відчують впевненість у власних силах. Такі люди менш схильні до стресу і тривожності, доброзичливо сприймають навколишній світ і самого себе. Особливого значення це набуває у професії військовослужбовця.

На сьогодні можна констатувати, що є недостатньо відповідальний підхід до роботи з персоналом, який виражається в необ'єктивному оцінюванні результатів службової діяльності військовослужбовців, відсутності ротації, низькій ефективності підвищення кваліфікації [3].

Наступною важливою проблемою професіоналізації кадрів Збройних Сил України є адаптація військовослужбовців. У процесі адаптації індивідуальність військовослужбовця виявляється у його здатності до розкриття свого творчого потенціалу та продуктивного пристосування до військового середовища. Крім того, у процесі адаптації відбувається гармонізація всіх особистісних, індивідуальних та суб'єктно-діяльнісних характеристик військовослужбовця, що забезпечують його цілісну самотутність у військовому середовищі та є глибинними змінами його індивідуальності.

Однією з проблем професіоналізації кадрів Збройних Сил України є залучення жінок до військової служби, серед зазначених проблем слід

виокремити: проблема зростаючої потреби самореалізації жінок у військово-професійному середовищі та наявністю кадрового ресурсу, що визначає статичність військово-професійної сегрегації, заснованої на стереотипних уявленнях про статево-рольову взаємодію у військовому соціумі; проблема залучення жінок на види військової діяльності, що забезпечують бойову готовність; проблема дискримінації у сфері здобуття вищої військової освіти жінок за статевою ознакою; проблема поєднання військової діяльності жінок з реалізацією репродуктивної та сімейно-побутової функції; проблема деструктивних факторів професіоналізації жінок, заснованих на гендерних проблемах міжособистісного етико-статевого спілкування.

Специфіка управління професіоналізацією кадрів Збройних Сил України в процесі реформування системи безпеки та оборони України знаходиться в залежності від ролі органів військового управління, змісту стратегії національної безпеки України. Особливості професіоналізації військовослужбовців, основні перспективи їхнього професійного розвитку залежать від якості перетворень системи військової освіти, оснащення військ сучасним озброєнням та військовою технікою, пріоритетів військового бюджету та рівня військово-цивільних відносин.

Проведений аналіз дає підстави виокремити наступні проблеми професіоналізації кадрів Збройних Сил України в умовах воєнного часу: по-перше, потрібно законодавчо врегулювати стратегію професіоналізації кадрів Збройних Сил України в умовах воєнного часу, де визначити основні етапи відбору до військових навчальних закладів, відбору після проходження навчання, щодо адаптації, мотивації, формування резерву, підвищення кваліфікації військовослужбовців; по-друге, потрібно удосконалити систему військової освіти, у тому числі передбачити багатоступеневу систему підготовки, де передбачити: отримання важливих навичок ведення бою, імітаційних проходжень бойових завдань тощо, врахувати стандарти підготовки військовослужбовців країн НАТО, формування інноваційних навичок з метою вміння керувати безпілотниками та іншими інноваційними засобами зброї; по-третє, потребує формування дієвої системи мотивації військовослужбовців, крім того слід передбачити соціальний захист військовослужбовців, забезпечення житлом та можливістю отримати безкоштовно освіти; по-четверте, потребує формування позитивна самооцінка військовослужбовців, адже самооцінка виступає однією з внутрішніх підстав професійного становлення; по-п'яте, необ'єктивне оцінювання результатів службової діяльності військовослужбовців, відсутність ротації, низька ефективність системи підвищення кваліфікації, відсутність ефективних механізмів адаптації військовослужбовців; по-шосте, потребує розробка механізмів діагностики професійності кадрів Збройних Сил України; по-сьоме, потребує створення умов для активного залучення жінок до військової служби.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Біліченко В. М. Обґрунтування теоретичної моделі механізмів формування кадрового потенціалу Збройних Сил України в системі публічного

управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 3. С. 223-230. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.3.38>. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/245>

2. Гикало Ю.В Імплементация національного досвіду практичної спрямованості вищої військової совіти в Збройних Силах України. *Public Administration and Local Government*. 2020. Issue 3(46). С. 69-75.

3. Майстренко К. М. Особливості удосконалення державної кадрової політики Збройних Сил України на сучасному етапі розвитку держави. *Актуальні питання у сучасній науці* 2022. № 3(3). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/sn/article/download/2852/2865>.

### **Ірина Кіянка**

доктор політичних наук, доцент кафедри державної політики та врядування

### **Андрій Шараськін**

аспірант кафедри державної політики та врядування

Інститут адміністрування, державного управління та професійного розвитку, Національний університет «Львівська політехніка»

## **Сучасні виклики розвитку українського суспільства в контексті інформаційних війн: можливості і загрози**

Рушійна сила сучасної політики ідентичності – це прагнення маргіналізованих груп до визнання їх рівними. Але таке бажання може легко перетворитися на потребу бути визнаними як вища група. Це значною мірою стосується націоналізму й національної ідентичності, а також деяких форм екстремістської релігійної політики сучасності. І тому, на сьогодні сучасні суспільства перебувають в стані постійного пошуку компромісу щодо втілення мирного задуму розвитку своїх політик та проведення вдалої інформаційної війни, вдаючись до арсеналу популістських гасел.

Більшість критиків порядків сьогодення починають з установ. Вони дивляться на парламенти, сенати, президентів, вибори і лобі, а тоді вказують на те, як ці установи здеградували або не виправдали наданої їм довіри та влади. Тому вони висновують, що будь-які реформи мусять починатися саме тут. Нам потрібні нові закони, інші електоральні режими, обмеження лобіювання і політичного фінансування

Головне завдання інформаційних війн – це маніпулювання народними масами. Зазвичай вони полягають у: внесенні шкідливих та ворожих поглядів в індивідуальну та суспільну свідомість; дезінформації та дезорієнтації;

послаблення певних поглядів та звичаїв для їх викорінення та насадження нових; залякування свого народу образом певного ворога; «гра м'язами» – залякування противника власною могутністю.

Метою інформаційної війни зазвичай є послабити матеріальні і моральні сили противника, та, на противагу, посилити свої. Не буде помилкою сказати, що інформаційна війна є важливою частиною війни ідеологічної. Такі війни безпосередньо не призведуть до кровопролиття, руйнувань та смерті. Водночас, шкода, завдана інформаційною війною суспільній та індивідуальній психіці, є настільки ж значною, а часом і перевищує за наслідками звичайні війни.

Інформаційна війна має в собі це ряд військових та урядових операцій із захисту та використання інформаційного середовища. Вона складається як з наступальних, так і з оборонних операцій: захисту та забезпечення власної інформації, а саме інформаційної безпеки, інформаційних операцій для просування інтересів та підвищення ефективності таких операцій. Незалежно від того, чи атакують урядові установи, політичне керівництво чи засоби масової інформації, щоб вплинути на громадську думку чи змусити осіб, які приймають рішення, вжити певних дій, кінцевою метою інформаційної війни є людське когнітивне пізнання. З цієї причини інформаційну війну іноді називають операціями переконання чи впливу або їх навіть трактують, як психологічні операції.

Загалом інформаційне поле війни розгортається на трьох окремих площинах:

- Внутрішньодержавне – поступове впровадження в середині власної держави наративів, які виправдовують та пояснюють агресію щодо іншої держави. Намагання йдуть на переконання населення загострити свій фокус на зовнішньополітичну площину як причину внутрішньодержавних проблем.
- Держави-суперника – фокус йде на спроби залучитися підтримкою населенням держави, проти якої ведеться гібридна війна, задля дезорієнтації та політичного паралічу управлінського апарату тієї держави.
- На міжнародне - за рахунок власних інформаційних ресурсів держава-агресор намагається за допомогою маніпуляцій та викривлення інформації ввести в оману керівників урядів інших держав та їх населення та міжнародних організації. Відтак, держава-агресор часто вдається до підкупу, спонсорства державних діячів цих держав та організації, для того щоб, сформувані закордонне лобіювання, яке буде просувати їх інтереси та вигідні наративи.

Держава, для того, щоб просувати свої наративи в інформаційній площині має відповідні інформаційні засоби та канали, які формують та направляють інформаційні потоки. Серед таких можна виділити:

- Органи державної влади, які формують порядок денний на полі інформаційної війни та керують, іноді приховано, іншими каналами поширення інформації. Самі вони також намагаються робити внесок в



інформаційному просторі – за допомогою публічної дипломатії, яка спрямована на населення, дво- та багатосторонніми відносинами з іншими державами, які вже націлюються на представників інших держав для формування правильних для держави ініціаторів наративів.

- Медіа – державні, або підкуплені медіаструктури, які поширюють певну систему думок та поглядів, вигідних тій чи іншій державі, яка фокусується на населенні як своєї так й інших держав, щоб сформувати певне сприйняття гібридної війни, в якій інша сторона буде дискредитована за допомогою дезінформації, пропаганди, фейків та інших методів ведення інформаційної війни. Такі структури можуть позиціонувати себе як нейтральні, однак будуть висвітлювати та аналізувати однобоко події, на вигоду однієї із сторін.
- Міжнародні організації, де держава є головним елементом в структурі. В такі організації входять слабші держави-сателіти, які в більшості ретранслюють риторику сильнішої. Таким чином, демонструється підтримка сторони конфлікту, що на очах міжнародної спільноти, збільшує її вагу. Однак, цей канал найважче контролювати, оскільки із втратою сили держави-агресора, ефективність такої структури починає падати.
- Недержавні організації – які на основі своєї ідеології або цінностей, підтримують країну, яка так чи інакше пов'язана з їх діяльністю.

Порятунку годі шукати на соціальному рівні: публіка завжди ласа до сенсацій, революційна колотнеча нагадує катастрофу, а політика – чиюсь велику гру. Індивідові там зроду не було гідного місця. Формування суспільної свідомості за допомогою таких каналів інформаційної війни з використанням методів психологічного впливу стає найбільш ефективним способом контролю і маніпуляції як всередині держави, так і за її межами.

### ***Список використаних джерел***

1. Джадт Т. Нещасна земля.- Львів: Човен, 2022 – 224с.
2. Ісмаїлова А. Інформаційна війна та масова культура. // Актуальні задачі сучасних технологій. X Міжнар. науково-практ. конф. молодих уч. та студентів, м. Тернопіль, 24–25 лип. 2021 р. Тернопіль, 2021. С. 83.
3. Інформаційні війни: проблеми, загрози, протидія / З. Бржевська та ін. Cybersecurity: Education, Science, Technique. 2019. № 3. С. 88. URL: <https://doi.org/10.28925/2663-4023.2019.3.8896> (дата звернення: 29.01.2023).
4. Фукуяма Ф. Витоки політичного порядку. Від прадавніх часів до Французької революції. – Київ: Наш Формат, 2018
5. Фукуяма Ф. Політичний порядок і політичний занепад. Від промислової революції до глобалізації демократії. – Київ, Наш формат, 2019
6. Theohary C. A. Information Warfare: Issues for Congress. Congressional research service, 2018. С. 1

## **Василь Пасічник**

доктор наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри державної  
політики та врядування Національного  
університету «Львівська політехніка»

### **Неоімперська стратегія Росії та загрози для України і світу**

З усіх країн світу на сьогодні лише Російська Федерація ставить під сумнів доцільності існування України як окремої незалежної держави. Тому РФ розпочала у лютому 2014 році «гібридну війну», а в лютому 2022 року широкомасштабну війну проти Української нації та держави.

Цьому передувал консенсус, який склався в середовищі політичних еліт та серед більшості її населення щодо розвитку Росії як саме імперської держави, а також необхідності, на їх погляд, реінтеграції України до пострадянського простору. Доконечність інтеграції України в євразійський простір впливає з усіх ідейно-політичних течій у Росії. Відмінності виникають радше в тактичних питаннях: праві виступають перетворення України в губернію відродженої Російської імперії, ліві – пропонують приєднати Україну, відновивши СРСР. Перемогла стратегія і тактика втягнення України до СНД (пізніше Митному союзу, а в перспективі – Євразійському союзу) за допомогою політики економічної, політичної та згодом і військової експансії, що згодом призвести до утворення єдиної держави.

Ідеологічно обґрунтував російську агресію проти України О. Дугін у 1990-х рр. в своїй *євразійській* геополітичній доктрині, визначивши першочерговим пріоритетом російської зовнішньої політики – нейтралізація України як незалежної держави. В його «Основах геополітики» було обґрунтовано також необхідність нейтралізації демократичного Заходу та знищення США як його окремого геополітичного центру, вважаючи що «третій Рим» (Москва) повинен зруйнувати «новий Карфаген» (США). О. Дугін вважається неофіційним ідеологом російської партії влади «Єдиной России». Його геополітична доктрина була взята до виконання нинішнім політичним керівництвом Росії. Президент РФ В. Путін, прийшовши до влади у 2000 році, відразу взявся за формування *Євразійського* економічного співтовариства, а сьогодні він прагне побудувати *Євразійський* союз, в якому домінує Росія.

Росія сьогодні намагається взяти реванш за поразку в «холодній війні». Радянський Союз програв «холодну війну» США та країнам Заходу передусім тому, що його планова економіка виявилася нездатною пристосуватися до науково-технічної, інформаційної та четверної промислової революції. Тому СРСР надалі продовжував розвиватися екстенсивно. У той час як країни Заходу завдяки ринковій економіці широко використовували високі технології для переходу від екстенсивного до інтенсивного способу господарювання. Через затратність командно-адміністративної системи і деградацію комуністичної номенклатури, СРСР виявився нездатним конкурувати з США та країнами Заходу. В країні виник механізм гальмування її розвитку. Тому СРСР програв

«холодну війну» і М. Горбачов змушений був розпочати політику перебудови. Однак його спроби реформування комуністичної командно-адміністративної системи призвели до її дезінтеграції та розпаду СРСР. Україна скористалася провалом путчу в серпні 1991 року та заборонаю КПРС, проголосила свій державний суверенітет та вийшла із складу СРСР.

Однак розпад СРСР не ще означав кінець російської імперської суспільної системи. Навпаки, в пострадянський період відбувається процеси модернізації російської імперської системи завдяки ринковим реформам, задля пристосування її до сучасних постіндустріальних умов. Формуючи ліберальну імперію у формі СНД, Москва приступила до відновлення російської імперської суспільної системи шляхом реалізації політики неоколоніалізму, економічної та інформаційної експансії. Однак поразка в російсько-чеченській війні призвело до краху Російської «ліберальної імперії», яка сприяла приходу до влади колишнього підполковника КГБ В. Путіна.

В. Путін відмовився від лібералізму, взяв на озброєння російський неоконсерватизм та геополітичну доктрину О. Дугіна, і приступив до формування Євразійського союзу, використовуючи досвід європейської інтеграції: формуючи митний союз, спільний ринок, а згодом військовий, економічно-валютний та політичний союз, що має призвести до відновлення Російської імперії на якісно новій основі у формі Євразійського союзу. 6 жовтня 2007 р. був підписаний Договір між Білоруссю, Казахстаном і Росією про формування Митного союзу. Сам Митний союз Росії, Білорусі та Казахстану набрав чинності в липні 2010 року. Під час президентської виборчої кампанії 2012 р., В. Путін у своїй програмній статті «Новий інтеграційний проект для Євразії – майбутнє, яке народжується сьогодні», яка була опублікована у газеті «Известия» зазначав, що вже 1 січня 2012 року мав стартувати інтеграційний проект щодо побудови Єдиного економічного простору Росії, Білорусії і Казахстану.

Завдання щодо відновлення імперії взяли на себе вихідці із ФСБ та колишніх радянських спецслужб. Після розпаду СРСР у боротьбі за перерозподіл власності і влади в Росії перемогли представники КГБ-ФСБ. В Росії відбулася зміна політичних еліт, де владу захопили працівники спецслужб, які зайняли ключові позиції в РФ. Для реалізації євразійського геополітичного проекту, нове керівництво Росії та російські спецслужби приступили до формування в Україні, Європейському Союзі та по всьому світі мережі так званого «русского мира». Доктрина «русского мира» була визнана як офіційна державна ідеологія у Посланні Президента Росії до Федеральних Зборів у 2007 році. Опіраючись на мережі «русского мира», РФ намагається здійснювати активну діяльність щодо мобілізації росіян та прихильників Росії задля реалізації російського геополітичного євразійського проекту та її візії майбутнього світу.

Підписання Угоди про асоціацію, що передбачали формування політичної асоціації та всеосяжної зони вільної торгівлі між Україною та ЄС, руйнували імперські плани щодо втягнення до Митного союзу та Євразійського союзу. Це

підштовхнуло Росію в 2013 році до дій щодо зламу міжнародного порядку, який встановився після другої світової війни. Опираючись на мережі «руського мира» в Україні та здійснюючи шалений тиск на Українську державу, РФ вдалося зірвати підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС в листопаді 2013 року. Одночасно було зроблено спробу здійснення державного перевороту в Україні, що знайшло своє враження у неправомірному застосуванні брутальної сили проти учасників Євромайдану та прийнятті диктаторських законів, спрямованих на повну узурпацію влади Президентом В. Януковичем та його партії Регіонів, щоб переорієнтувати Україну на РФ. Однак такі спроби призвели до Революції Гідності, які завершилася відсторонення від влади В. Януковича, що відкривало шлях для підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС. У відповідь Росія розв'язала «гібридну війну» проти України, окупувавши Крим і захопивши частину Донбасу. Однак російські плани по захопленню усього Сходу та Півдня України і створення там так званої Новоросії було зірвано. Тоді Україні було нав'язано Мінські домовленості, які слугували засобом розвалу Української держави із середини в разі їх реалізації. Неприйнятність Мінських домовленостей полягала у тому, що згідно них Росія виступала не агресором, а ніби посередником та миротворцем. В разі їх реалізації, Україна брала на себе зобов'язання фінансово утримувати непідконтрольні їй території частини Донбасу. А Росія отримувала інструмент впливу на українські суспільні процеси, використовуючи ДНР та ЛНР щоб спрямовувати політичні процеси в Україні у корисному для себе спрямуванні,.

Після невдалої спроби змусити новобраного Президента України В. Зеленського імплементувати Мінські домовленості у грудні 2019 року, коли позиції Заходу були послаблені епідемією коронавірусу, а в Сполучених Штатах намітився розкол суспільства під час масових акцій протесту та президентських виборів 2021 року, Росія наважилася на військову авантюру проти України. У 2022 році Росія розпочала широка штабну війну проти України, ставлячи перед собою ціль за кілька днів захопити Україну, пробити коридор до Придністров'я і взяти під контроль Молдову, а також можливо навіть спробувати встановити свій контроль над країнами Прибалтики, і тим самим розколоти НАТО та ЄС. Перед тим, РФ висунула ультиматум Заходу щодо надання їй гарантії безпеку і повернення до статусу-кво 1997 року.

Однак недооцінка України та українського народу обернулася важкими воєнними поразками Росії в 2022 року під Києвом, Чернігівщині, Слобожанщині, Харківській та Херсонській області. Західні демократії на цей раз почали реально надавати Україні окрім дипломатичної, також військову та економічну допомогу. Російське керівництво на чолі з В. Путіним допустилися фатальних для себе помилок. Тому режим В. Путіна, на нашу думку, приречений, а його падіння – це питання часу, і цілком вірогідно, що в 2024 році в Росії буде вже новий президент.

Однак ситуація на фронті не є однозначна, жодна із сторін сьогодні не має абсолютної переваги. Війна набуває затяжного характеру, яку важко сьогодні спрогнозувати навіть фахівцям. Може будь-коли спрацювати

непередбачуваний чинник, який вирішальним чином вплине на подальший хід війни. Багато чого залежить від очікуваного контрнаступу ЗСУ весною-літом 2023 року. Вирішальними будуть події в травні-липні, які можуть визначити подальшу долю російсько-української війни. В разі перемоги України, режим В. Путіна може посипатися в самій Росії. Якщо контрнаступ буде невдалим, то є велика вірогідність, що воєнних конфлікт спробують заморозити на певний час. Однак згодом війна між Україною та РФ загрожує спалахнути з новою силою.

Справедливий мир в Центрально-Східній Європі може настати за умови повного та беззастережного демонтажу російської імперської суспільної системи. Коли геополітичний центр в Східній Європі переміститься із Москви до Києва. Україна буде продукувати такі цінності та смисли, які стануть привабливими не лише для мешканців окупованих територій, а також частини російського суспільства. Тим самим буде зруйнований консенсус щодо розвитку Росії як імперської держави, і частина росіян захочуть жити в національній, а не імперській державі. Це цілком реально може відбутися за умови реалізації української національної ідеї, яка пропонує реальну альтернативу для розвитку України, Східної Європи та світу в цілому.

А доки цього не сталося, Україні доведеться жити подібно Ізраїлю, докладаючи надзусиль для модернізації всіх своїх сфер, здійснюючи при цьому мілітаризацію суспільного життя України з метою створення такої економічної і воєнної потуги, яка б стримувала російського агресора від нападу.

### **Михайло Наумко**

старший викладач кафедри управління повсякденною діяльністю військ та тилового забезпечення Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного (м. Львів), майор, аспірант кафедри публічного управління та публічної служби Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **Порівняльний аналіз національного спротиву України та країн партнерів**

З моменту повномасштабного вторгнення російської федерації український народ став на захист своєї землі, поповнюючи лави Збройних Сил України та добровольчих формувань, що стало важливим етапом відбиття і

звільнення населених пунктів від окупації на багатьох напрямках і подальшої боротьби за свободу і незалежність.

Навіть в цих умовах наша держава думає не лише про тактичні кроки, але і про розвиток та створення найкращих умов, за яких агресор понесе неприйнятні втрати і не досягне бажаного результату.

Сили територіальної оборони Збройних Сил України, це той окремий рід, який дозволяє якісно виконувати поставлені завдання перед територіальною обороною та звільняє Збройні Сили від виконання невластивих їм завдань. У Законі України «Про основи національного спротиву» визначено, що складовими національного спротиву є територіальна оборона, рух опору та підготовка громадян України до національного спротиву, іншими словами можна сказати, що національний спротив - це комплекс заходів, які сприяють обороні держави шляхом більшого залучення громадян України до дій, спрямованих на забезпечення воєнної безпеки, суверенітету і територіальної цілісності держави, задля відсічі збройної агресії. Відповідно до цього закону, завдання щодо територіальної оборони покладаються на військову, цивільну та військово-цивільну складову [1].

Разом з тим, виникають неточності і питання до механізмів державного регулювання територіальної оборони як складової воєнної організації держави, що негативно впливає на забезпечення обороноздатності. В багатьох державах – членів НАТО і Європейського Союзу вдало застосовується територіальна оборона. Вона виконує свої завдання і є важливим фактором для посилення захисту держави. В цьому випадку запозичення та використання досвіду передових країн надасть можливість покращити обороноздатність та вивести її на високий рівень в Україні.

В Західних країнах територіальна оборона пов'язана зі збройними силами та виконує різні завдання. Наприклад, територіальна оборона Швеції і Фінляндії, крім виконання завдань за призначенням, включила в їх обов'язки ведення партизанської війни на окупованих територіях. Для цього їх підрозділи територіальної оборони застосовують різноманітну структуру під час їх формування, схожу до структури регулярної армії [3,4].

А в таких країнах як Данія, Нідерланди і Бельгія структура територіальної оборони відрізняється від регулярних військ, а головним завданням є охорона важливих військових об'єктів та елементів цивільної інфраструктури, а також проведення мобілізаційного та оперативного розгортання армійських угруповань із забезпеченням їх безперешкодного маневру [4].

Є країни, в яких війська територіальної оборони здатні виконувати бойові завдання нарівні з регулярною армією та їх застосування може проводитись за межами території своєї держави (Наприклад Велика Британія, Німеччина та США) [4].

Поряд з тим, більшість країн світу все таки використовують свою територіальну оборону для всебічного забезпечення своїх збройних сил та їх

підтримки під час оборони держави. Саме їм виділяють важливу роль у недопущенні нападу, утриманні та відбитті атак противника до тих пір, поки не прибудуть основні сили оборони. В мирний час вони виконують додаткові завдання, серед яких: ліквідація наслідків надзвичайних ситуацій; забезпечення громадського порядку і його охорону; боротьба з тероризмом та інше.

Звичайно, вже на даному етапі територіальна оборона нашої країни має схожі позиції з територіальною обороною передових країн. Як і в більшості з них, наша територіальна оборона входить до складу регулярної армії. Хоча з фінансуванням є відмінності, в західних країнах головне навантаження припадає на державний бюджет, часткове – на місцевий, а у нас що стосується добровольчих формувань - навпаки.

Аналізи цих прикладів вкотре вказують на важливу роль територіальної оборони в системі оборони та захисті нашої держави. Сфера цієї діяльності потребує реформи. Для того, щоб не було зловживань, у добровольчі формування територіальних громад необхідно набирати тих осіб, які не підпадають під мобілізацію, але хочуть захищати свою громаду за територіальним принципом. Також необхідно розробити механізм отримання грошового забезпечення добровольців та підтримати їх всіма можливими способами. Тому Україні, варто звернути увагу на досвід держав – членів Альянсу в організації територіальної оборони та вдосконалювати власні сили та безпеку.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Закон України «Про основи національного спротиву» від 12.06.2022 року. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1702-20#Text>;
2. Постанова Кабінету Міністрів №1449 «Про затвердження Положення про добровольчі формування територіальних громад» - Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1449-2021-%D0%BF#Text>
3. Laird, R. (2018). *Crafting a Way Ahead for the Defense of Finland: The Perspective of the Head of the Defense Policy Branch in the Ministry of Defence, Finland*. Helsinki, Finland. Retrieved February 15, 2018. Режим доступу: <https://sldinfo.com/2018/02/crafting-a-way-ahead-for-the-defense-of-finland-the-perspective-of-the-head-of-the-defense-policy-branch-in-the-ministry-of-defence-finland/>;
4. Режим доступу: <https://www.pravda.com.ua/articles/2022/10/18/7372354/>

**Ігор Шпирко**

аспірант кафедри публічного управління  
та адміністрування Університету  
Григорія Сковороди в Переяславі

## **Цифровізація публічного управління як проблема забезпечення національної безпеки України**

Економічний та соціальний розвиток на сучасному етапі характеризується суттєвим впливом цифрових технологій на всі сфери життя суспільства, виступаючи в ролі інноваційного інструменту, що дозволяє вийти на новий рівень світового розвитку, тим самим сприяючи стабілізації та ефективності системи управління, покращення якості життя громадян, зменшення корупційних проявів тощо.

Цифровізація є визнаним механізмом економічного зростання завдяки здатності технологій позитивно впливати на ефективність, результативність, вартість та якість економічної, громадської та особистої діяльності [4].

Цифровізація - це інтеграція цифрових технологій у повсякденне життя суспільства шляхом оцифровки всього, що можна оцифрувати. Цифровізація означає комп'ютеризацію систем і робочих місць для більшої легкості та доступності"[5].

Однак цифровізація – це не лише джерело довгострокового економічного зростання країни та інструмент економічного розвитку на світовій арені (наприклад, за допомогою підвищення конкурентоспроможності країни на ринку товарів та послуг, рівня життя населення тощо), але і фактор суверенності та стабільності держави, її національної безпеки. Водночас, цифровізація впливає не лише на національну безпеку держави, а й на національну політику, яка має вплив у тому числі та цілі щодо забезпечення національної безпеки, безпосередньо впливає на темпи та сфери розвитку цифровізації. Таким чином, можна говорити про взаємодію та взаємний вплив цифровізації та національної безпеки.

У цифровізації як і у будь-якого соціально-економічного явища, є не лише позитивні сторони, а й приховані загрози, які потенційно можуть завдати шкоди національній безпеці у разі, якщо вчасно не будуть взяті під контроль. Як найбільш очевидні слід назвати наступні загрози: по-перше, інформаційна безпека держави; по-друге, неконтрольоване розповсюдження криптовалюти; по-третє, загрози ринку праці; по-четверте, загрози, пов'язані з кіберзлочинністю. Розглянемо ці загрози.

По-перше, інформаційна безпека внаслідок цифровізації системи публічного управління полягає у тому, що на сьогодні циркулює багато неправдивої, навмисно спаплюженої інформації, яка може нашкодити не лише державі, громадянину, а й обороноздатності країни, що на сьогодні є важливим пріоритетом діяльності нашої держави та системи національної безпеці.



По-друге, неконтрольоване розповсюдження криптовалюти. Криптовалюта – це умовна назва зашифрованого нерегульованого цифрового активу, що використовується як аналог валюти у обмінних операціях. Криптовалюта не має фізичної форми, вона існує тільки в електронній мережі як дані [6]. Банки, а отже, і держави практично не можуть регулювати її емісію, а тому такі фінансові інновації, в тому числі т.зв. криптотехнології, розцінюються як загроза національній безпеці.

У цій проблемі слід виділити чотири аспекти. Перший з них полягає в тому, що саме криптовалюта найчастіше використовується для легалізації незаконних доходів, фінансування терористичних організацій та інших незаконних операцій. Злочинців приваблює анонімність розрахунків криптовалютою, а також труднощі, майже неможливість, відстеження операцій, що здійснюються у криптовалюті [2].

Другий проблемний аспект пов'язаний з децентралізованою природою криптовалюти (відсутність єдиного емітента такої валюти і, як наслідок, її екстериторіальність та неможливість підпорядкування будь-якої юрисдикції), яка при її капіталізації зможе суттєво впливати на економіку країн і навіть може потенційно підірвати суверенітет та економічну незалежність держави як єдиного суб'єкта, наділеного правом грошової емісії та організації грошового обігу.

Третій проблемний аспект пов'язаний із «скам-проектами», які виражаються у створенні шахрайських інвестиційних схем за допомогою криптовалюти. Криптовалюта, будучи високо ризиковим активом з високою волатильністю, може потенційно призвести до втрат коштів простими громадянами при її використанні у вигляді засобу платежу та накопичення, що, у свою чергу, негативно позначиться і на державі [1].

Четвертий проблемний аспект пов'язаний з фіскальною функцією держави, оскільки криптовалюта є інструментом, сприятливим для обходу оподаткування [1].

По-третє, загрози ринку праці. Одним із дискусійних питань є соціальні наслідки цифровізації, а саме – як впровадження нових технологій відіб'ється на ринку праці. Найчастіше висловлюються побоювання про те, що роботизація та автоматизація праці можуть спричинити скорочення робочих місць та, як наслідок, зростання безробіття, падіння рівня життя значної частини населення, зниження показників народжуваності, збільшення масштабів злочинності та подальше загострення соціально-економічних протиріч у суспільстві.

По-четверте, загрози, пов'язані з кіберзлочинністю. Термін «кіберзагрози» використовується для позначення потенційно злочинних дій проти інформаційної системи держави [3, с. 756]. При цьому і суб'єкти, і об'єкти злочинних дій дуже різноманітні. Суб'єктами можуть бути індивіди, які прагнуть отримати незаконний доступ до банківських даних, рахунків, а можуть бути і держави, які навмисно завдають шкоди іншій державі; об'єктами завжди виступають інформаційні системи, але вони, в одних випадках, можуть

належати громадянам та обслуговувати їх інтереси, а в інших – виконувати функції публічного управління чи підтримувати нормальну життєдіяльність держави.

Підбиваючи підсумки слід зазначити, що незважаючи на всі зазначені загрози повсюдної цифровізації, видається, що глобальний процес трансформації соціально-економічних відносин матиме неминучий подальший всебічний розвиток. У зв'язку з цим, слід детальніше розглянути фактори, які можуть загальмувати процес розвитку цифрових технологій, зокрема, фактори, зумовлені інтересами національної безпеки.

### **Список використаних джерел**

1. Желюк Т., Бречко О. Використання криптовалюти на ринку платежів: нові можливості для національних економік. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2016. №3. С. 50–60.
2. Казначеева Д.В., Дорош А.О. Криптовалюта: проблеми правового регулювання. *Вісник Кримінологічної асоціації України*. 2020. № 2(23). URL: [https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9575/Kryptovaliuta\\_%20problemy%20pravovoho%20rehuliuвання\\_Kaznachieieva\\_Dorosh\\_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dspace.univd.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/9575/Kryptovaliuta_%20problemy%20pravovoho%20rehuliuвання_Kaznachieieva_Dorosh_2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
3. Костова Н. І., Косарь У. С. Актуальні проблеми кібербезпеки в Україні та шляхи їх вирішення. *Європейський вибір України, розвиток науки та національна безпека в реаліях масштабної військової агресії та глобальних викликів XXI століття» (до 25-річчя Національного університету «Одеська юридична академія» та 175-річчя Одеської школи права) : у 2 т. : матеріали Міжнар.наук.-практ. конф. (м. Одеса, 17 червня 2022 р.) / за загальною редакцією С. В. Ківалова. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2022. Т. 1. С. 756-757.*
4. Розпорядження Кабінет Міністрів України від 17 січня 2018 р. № 67-р «Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80#Text>
5. Encyclopedia of Information Science and Technology, Fourth Edition (10 Volumes). IGI Global, June, 2017. 8104 p.
6. Ronca M., Ross B., Dodd E. Digital justice: online learning beyond COVID-19. *UTS Centre for Social Justice & Inclusion Newsroom*. URL: <https://www.uts.edu.au/partners-and-community/initiatives/social-justice-uts/news/digital-justice-online-learning-beyond-covid-19>.

## **Наталія Мартиненко**

доктор філософії в галузі публічного управління та адміністрування  
провідний науковий співробітник  
Національного наукового центру  
«Інститут судових експертиз ім. засл. проф. М. С. Бокаріуса»

### **Співробітництво в сфері судово-експертної діяльності в умовах євроінтеграції України**

Конституція визначає Україну як суверенну і незалежну, демократичну, соціальну і правову державу, яка визнає людину, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпеку найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії визначають зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність. Утвердження і забезпечення прав і свобод людини є головним обов'язком держави [1].

Чинні міжнародні договори, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України, є частиною національного законодавства України [1]. Одним із основних міжнародно-правових документів, спрямованих на встановлення й розвиток міжнародного співробітництва України та Європейського Союзу (далі – ЄС), є Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та ЄС, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони, у преамбулі якої визначено, що політична асоціація та економічна інтеграція України з ЄС залежатиме від прогресу в імплементації цієї Угоди, а також від досягнень України в забезпеченні поваги до спільних цінностей і прогресу в наближенні з ЄС у політичній, економічній та правовій сферах [2]. Угодою також обумовлено, що співробітництво у сфері юстиції, свободи та безпеки буде відбуватися на основі принципу поваги до прав людини та основоположних свобод, буде спрямоване, зокрема, на зміцнення судової влади, підвищення її ефективності, а в межах співробітництва особливе значення матимуть утвердження верховенства права та укріплення інституцій усіх рівнів у сфері управління загалом та правоохоронних і судових органів зокрема [2]. Зазначене відповідає конституційним принципам України.

Угода про асоціацію є частиною національного законодавства України, її положення мають імперативний характер та є обов'язковими до виконання на всій території України. Європейська інтеграція є складним і комплексним завданням у сфері забезпечення функціонування публічного управління. Належна організація управління євроінтеграційними процесами залежить від побудови певної системи управління та вироблення ефективних механізмів функціонування цієї системи.

Інтеграція України до ЄС матиме вирішальні геополітичні наслідки як для самої України, так і для всього європейського континенту. Виконання семи рекомендацій Європейської Комісії, які були надані Україні при отриманні

статусу кандидата на членство в ЄС, є необхідним не тільки для подальшого приєднання України до ЄС, а також для інтеграції країни в НАТО. Ці реформи покликані укорінити в Україні демократичні принципи, що базуються на верховенстві права, законності й підпорядковані інтересам людини, захисту її прав та основоположних свобод. Реалізація зазначеного залежить серед іншого від створення сучасної системи експертного забезпечення правосуддя.

Нагальною потребою сьогодення є застосування міжнародних стандартів і досвіду у сфері судово-експертної діяльності з метою якісного експертного забезпечення правосуддя в Україні. Створення єдиних підходів до розв'язання проблем у сфері судово-експертної діяльності позитивно позначиться на прозорості правосуддя в державі.

Міжнародне співробітництво у сфері судово-експертної діяльності є потужною розвинутою системою, яка тонко реагує на вплив найрізноманітніших чинників. Посилення міжнародного співробітництва завжди відповідає інтересам судових експертів, судово-експертних установ, правоохоронних органів, судової системи, окремих громадян і громадянського суспільства загалом.

Одним із найбільш важливих напрямів міжнародного співробітництва у сфері судово-експертної діяльності є залучення вітчизняних судово-експертних установ до міжнародних судово-експертних мереж й співпраця з міжнародними експертними організаціями та установами. Тривалий час відбувається активна взаємодія й обмін досвідом у межах Європейської мережі судово-експертних установ – European Network of Forensic Science Institutes (далі – ENFSI). ENFSI – одна з найбільш авторитетних організацій судово-експертних установ у світі, до якої належать усі провідні європейські експертні установи. Мета організації – сприяння науці й дослідженням, міжнародній співпраці, якості та компетентності, освіті й навчанню, розвитку у сфері судової експертизи. Однією з форм співпраці в ENFSI є проведення семінарів робочих груп, що складаються з експертів конкретної експертної спеціальності. Наразі в ENFSI ефективно працюють 17 робочих груп, засідання яких проводяться почергово у різних країнах-учасницях організації. Процес приєднання українських судово-експертних установ до ENFSI було розпочато у 2002 р., коли Державний науково-дослідний експертно-криміналістичний центр МВС України отримав міжнародний сертифікат якості судових експертиз. На сьогодні до ENFSI також входять Київський науково-дослідний інститут судових експертиз, Національний науковий центр «Інститут судових експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса та Український науково-дослідний інститут спеціальної техніки та судових експертиз Служби безпеки України [3]. Партнерство з ENFSI надає можливість обмінюватися досвідом у сфері судово-експертної діяльності та наукових розробок на міжнародному рівні.

Важливим аспектом для взаємодії в судово-експертній сфері також є програма обміну Агентства Європейського Союзу з підготовки співробітників правоохоронних органів та судово-експертних установ – European Union Agency for Law Enforcement Training (далі – CEPOL), що спрямована на зміцнення співпраці в боротьбі зі злочинністю за допомогою програми обміну і

навчання на освітній платформі Leed CEPOL та дає учасникам змогу ознайомитися з методами роботи інших країн, сприяючи зміцненню довіри й активізації взаємодії між працівниками правоохоронних органів та експертних організацій усієї Європи й не тільки.

Слід згадати про «Навчальний онлайн-модуль з криміналістичної підготовки», на якому Консультативна місія Європейського Союзу в Україні спільно з Агентством Європейського Союзу з підготовки співробітників правоохоронних органів (CEPOL) поінформували учасників про процес навчання й умови отримання сертифіката, розкрили особливості проходження навчального модулю й доступу до системи *Leed*, висловили підтримку українців у війні з Російською Федерацією [4].

Пріоритетом у міжнародній діяльності науково-дослідні установи судових експертиз Міністерства юстиції України є також залучення інструменту Technical Assistance Information Exchange (далі – ТАІЕХ). Це вид зовнішньої допомоги, що надається Європейською Комісією для обміну інформацією з метою розбудови інституціональної спроможності, необхідної для адаптації національного законодавства до *acquis communautaire*. У рамках інструменту ТАІЕХ експертами науково-дослідних установ судових експертиз Міністерства юстиції України здійснюються навчальні візити, що надають змогу вивчати досвід країни-члена ЄС, організовуються та проводяться семінари та робочі зустрічі з відповідними партнерами країн-членів ЄС у галузі судової експертизи.

Отримання позитивного висновку Єврокомісії про надання Україні статусу кандидата на вступ до ЄС передбачає синхронізацію вітчизняної судової практики із європейською, її відповідність усім вимогам та правилам європейського судочинства, криміналістики й експертології. Потрібно зробити систему судово-експертної діяльності України ще більш сильною, дієвою та сучасною, запроваджуючи досягнення зарубіжних судочинства, криміналістики та експертології у власну практичну діяльність, водночас збагачуючи набутим досвідом європейські установи, які працюють у цій сфері.

#### ***Список використаних джерел***

1. [Конституція України](#): Закон України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.04.2023).
2. [Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони](#): Угода, Міжнародний документ від 27.06.2014. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011?find=1&text=%D1%81%D1%83%D0%B4#w1\\_4](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011?find=1&text=%D1%81%D1%83%D0%B4#w1_4) (дата звернення: 15.04.2023).
3. Permanent Member-Representatives / Members / European Network of Forensic Science Institutes. URL: <https://enfsi.eu/about-enfsi/members/> (дата звернення: 15.04.2023).

4. Відбувся вебінар «Навчальний онлайн-модуль з криміналістичної підготовки». URL : <https://www.hniise.gov.ua/15184-vdbuvsya-vebnar-navchalnii-onlain-modul-z-kriminalstichno-pdgotovki.html> (дата звернення: 15.04.2023).

### **Галина Миронович**

викладачка Національної академії сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, аспірантка Інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

## **Зв'язки з громадськістю як основний елемент стратегічних комунікацій в арміях країн НАТО**

НАТО – оборонний союз, який складається з понад тридцяти країн. Він покликаний захищати усі його країни-учасниці. Великий внесок у посилення своїх військових можливостей посадовці альянсу вбачають у вдосконаленні системи стратегічних комунікацій, зокрема, важливої складової – зв'язків з громадськістю.

Неоголошена війна Російської Федерації проти України, яка розпочалася у лютому 2022 року, носить гібридний характер з елементами агресивної інформаційної складової, що спонукає фахівців з питань національної безпеки шукати або створювати нові схеми протистояння на новітні інформаційні викиди ворога. На противагу Росії, яка не корегує свої дії демократичними рамками (зокрема, дотриманням концепції свободи слова, впровадженням засад демократичного устрою держави тощо), українські фахівці спираються на низку вже розроблених запроваджених державних документів, які покликані врегулювати інформаційні потоки державних органів, що являють собою концепцію стратегічних комунікацій.

Ще у 2011 р. дослідники Королівського інституту міжнародних відносин, незалежного інституту політики в Лондоні (Chatham House) визначили стратегічні комунікації як «систематичний ряд послідовних і узгоджених заходів, що проводяться на стратегічному, оперативному і тактичному рівнях, які дозволяють розуміти цільові аудиторії і визначають ефективні канали для просування і підтримки конкретних типів поведінки» [1].

Особливо важливим сьогодні для українського війська є врахування і впровадження іноземного досвіду у напрямку інституалізації стратегічних комунікацій. Найбільш цінним у цьому аспекті є досвід Сполучених Штатів Америки, адже фахівці військової сфери саме цієї країни, спираючись на власні знання та компетенції, торують складний шлях до розуміння складових стратегічних комунікацій загалом та системи зв'язків з громадськістю зокрема.

Саме військові фахівці зі стратегічних комунікацій США найефективніше з поміж усіх інших країн ефективно практично застосовують інструменти цієї системи.

У США визначення «стратегічні комунікації» закріплено в «Словнику військових та пов'язаних термінів» Міністерства оборони США: «сфокусовані Урядом США зусилля на розуміння та залучення (*engage*) ключових аудиторій до створення, посилення чи збереження сприятливих умов для просування інтересів, політики та цілей Уряду США через використання скоординованих програм, планів, тем, меседжів (повідомлень) та продуктів, синхронізованих з діями всіх інструментів національної могутності».

Важливий внесок у розвиток стратегічних комунікацій було зроблено аналітичним центром RAND Corporation, який із 2009 р. надає підтримку урядовим структурам США та НАТО з питань розвитку державної політики у сфері безпеки. Провідні дослідники центру заклали суттєве теоретичне підґрунтя у формування і розвиток цього напрямку, зокрема: Пол К. один із перших визначив відмінності між стратегічними комунікаціями і публічною дипломатією, охарактеризував їх та запропонував об'єднати у один напрям [2]; встановив, що стратегічні комунікації – це не тільки інструмент протидії тероризму та екстремізму, але й можливість уряду демонструвати наміри та викликати довіру до власних дій; довів, що успіх багатьох політик залежить від підтримки різних груп населення. [3]

Нині агресор в Україні активно веде деструктивні інформаційні кампанії, це вже кілька років поспіль вимагає злагодженої роботи Міністерства оборони України та інших військових формувань з державними структурами. Найбільш комплексний, дієвий та сучасний інструментарій такої співпраці визнано систему стратегічних комунікацій, яка і вміщує в себе систему зв'язків з громадськістю. Користуючись світовим досвідом та впровадженими практиками цієї системи, інструментарій стратегічних комунікацій дозволяє залишатися у межах демократичних практик і принципів та водночас ефективно запобігає інформаційним нападам з боку агресора, дозволяє швидко розвінчувати фейки та доносити важливу правдиву інформацію до усіх ланок суспільства, спираючись на підтвердження з боку профільних ланок державної влади.

Складові національної безпеки України потребують запровадження технологій стратегічних комунікацій, як дієвого інструменту вдосконалення системи державного управління відповідно до суттєвих трансформацій в інформаційно—комунікаційному середовищі та реалізації реформи комунікативної діяльності держави.

### *Список використаних джерел*

1. Strategic Communications and National Strategy : A Chatham House Report / Paul Cornish, Julian Lindley-French and Claire Yorke. London, 2011. 42 p. URL: <http://sp.niss.gov.ua/content/articles/files/24-1436781085.pdf>.

2. Paul C. A Vision for Strategic Communication. Perspectives. 2011. Vol. III. Iss. 8. URL: <http://www.layalina.tv/wp-content/uploads/2014/04/2011-Aug-Christopher-Paul.pdf>

3. Сивак Т.В. Стратегічні комунікації у системі публічного управління України : монографія / Т.В. Сивак. Київ: НАДУ, 2019. – 338 с



## **СЕКЦІЯ 4. ЕКОНОМІЧНІ, СОЦІАЛЬНІ ТА ЕКОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

**Ігор Дробот**

доктор наук з державного управління,  
професор, професор кафедри публічного  
управління та публічної служби  
Навчально-наукового інституту  
адміністрування, державного управління  
та професійного розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

### **Проблеми гарантування місцевого самоврядування в умовах децентралізації державного управління**

Реформування державного управління шляхом децентралізації повноважень між органами державного управління та органами місцевого самоврядування з залученням не урядових інституцій зумовило виникнення в Україні нової форми управління країною – публічного управління. Використані у реформуванні державного управління принципи і підходи децентралізації перетворили місцеве самоврядування України із придатку державного управління у самодостатню систему врядування з організації життєдіяльності на місцевому рівні.

Змінилась сутність місцевого самоврядування як системного суспільного явища у вітчизняному державотворенні. Зокрема, діяльність органів місцевого самоврядування, в умовах, ще не завершеної на сьогодні реформи децентралізації стала більш самостійною щодо реалізації державної політики у сфері розвитку територій, набула незалежності від місцевих органів виконавчої влади у виконанні своєї родової функції – організації життєдіяльності територіальної громади, стала більш конкретною і здійснюється з урахуванням принципів прозорості, повсюдності, виборності, демократизму, субсидіарності. При формуванні, прийнятті та реалізації управлінських рішень в усіх питаннях організації життєдіяльності на місцевому рівні домінуючими стали угамування потреб та реалізація суспільних інтересів громади.

З огляду на це, є підстави вважати, що за результатами децентралізації державного управління в сучасному вітчизняному державотворенні, створені умови гарантування місцевого самоврядування. Для повного розуміння фабули, та гіпотези дослідження слід прояснити трактування поняття «гарантування».

В нашому розумінні гарантування місцевого самоврядування ґрунтується на логічній взаємозалежності основних засад категорії гарантування, які у своїй структурованій взаємодії формують умови його існування. Йдеться про розвиток місцевого самоврядування у контексті запропонованих нами методологічних

підходів, згідно з якими воно розглядається як “системне суспільне явище” та “організаційно структурований інститут” і розвивається у контексті філософського положення “необхідних і достатніх” умов існування явища, де під необхідною умовою гарантування виступає “державна” складова, яка, використовуючи свої ресурси (фінансово-матеріальну основу, правовий, інституційний, людський, морально-психологічний тощо), формує управлінську субстанцію місцевого самоврядування – “організаційно структурований інститут” у вигляді органів місцевого самоврядування, а під достатньою – “громадівська” складова, яка через ініціативу, самоорганізацію та суспільну самодіяльність населення створює таку форму співіснування – “системне суспільне явище”, мотиваційним чинником виникнення якої є потреба в облаштуванні своєї життєдіяльності власними силами [1, с. 269].

Таке розлоге трактування дефініції «гарантування» охоплює назагал місцеве самоврядування в усіх його якостях. Однак, уважне вивчення результатів реформи децентралізації вказує на те, що необхідна умова гарантування, у повній мірі, не виконується. Зокрема, стан сучасного місцевого самоврядування, на думку науковців, політиків, практиків вказує на те, що реформування державного управління шляхом децентралізації разом з позитивними змінами внесла у систему місцевого самоврядування не передбачувану проблему. Йдеться, зокрема, про проблему, що виникла в організації стимулювання праці посадових осіб та службовців місцевого самоврядування. Суть проблеми полягає насамперед у різкій диспропорції розмірів зарплат означених працівників, що вочевидь порушує загальний принцип справедливості, негативно відбивається на якості адміністративних послуг, сприяє хабарництву та корупційним діям з боку низькооплачуваних працівників.

З іншого боку притаманний посадовим особам завищений рівень зарплати, що «накручується» іноді до 300% від окладу надуманими додатковими виплатами – викликає справедливе суспільне обурення, а також компрометує саму реформу децентралізації. У цій управлінській ситуації варто звернути увагу на те, що вказані випадки соціальної несправедливості не суперечать чинним Законам України «Про місцеве самоврядування в Україні» [2] та «Про державну службу» [3] і вважаються законними.

Усунення проблеми в оплаті праці посадових осіб може бути врегульоване тільки Верховною Радою України. З огляду на це, вирішення означеної проблеми отримало розуміння і підтримку в КМ України як суб'єкта законодавчої ініціативи. В Уряді розроблено законопроект № 6504 «Про службу в органах місцевого самоврядування» [4], де серед низки організаційно-правових норм, що стосуються проходження служби та регулювання життєдіяльності територіальної громади, домінантним є питання упорядкування оплати праці посадових осіб та службовців місцевого самоврядування.

У проєкті Закону запропоновано модель оплати праці відповідно до якої чітко визначені основні складові заробітної плати службовців місцевого самоврядування, а саме: 1) посадовий оклад; 2) місячна або квартальна премія (до 30% від посадового окладу); 3) надбавка за вислугу років (3% від посадового окладу за кожний рік стажу служби в органах місцевого самоврядування, але не

більше 50% посадового окладу); 4) надбавка за ранг службовця місцевого самоврядування.

Законом обумовлена також схема посадових окладів службовців місцевого самоврядування, котра затверджується відповідною радою з урахуванням фінансово-економічної спроможності відповідного місцевого бюджету за пропозицією голови відповідної ради, виходячи з того, що мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії “ІІІ”, не може бути меншим двох розмірів прожиткового мінімуму та більше восьми розмірів прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого на 1 січня календарного року, а максимальний розмір посадового окладу виборної посадової особи не може більш як у 6 разів перевищувати мінімальний розмір посадового окладу службовця місцевого самоврядування, який займає посаду категорії “ІІІ”.

З метою унеможливлення з місцевого бюджету витрат на необґрунтовано високі зарплати посадових осіб, проектом Закону не передбачено: 1) надбавки за високі досягнення у праці або за виконання особливо важкої роботи; 2) за почесне звання «заслужений»; 3) доплати за науковий ступінь кандидата або доктора наук з відповідної спеціальності, які визначені постановою Кабінету Міністрів України від 9 березня 2006 року № 268.

Законопроект № 6504 зареєстрований у Верховній Раді України 05.01.2022 р, до порядку денного включений 07.02.2023 р. Пройшов перше читання у робочій групі Комітету з питань організації державної влади, місцевого самоврядування, регіонального розвитку та містобудування, де був рекомендований до другого читання у комітеті Верховної Ради України з застереженням щодо регулювання Законодавцем величини верхньої межі заробітної плати посадових осіб. Дослівно, зміст застереження полягає у невтручанні держави у автономію органів місцевого самоврядування в частині формування, наповнення та регулювання бюджету територіальної громади, і особливо в частині видатків на заробітну плату посадовим особам. Рекомендовано, до другого читання законопроекту, відмовитись у його первинному тексті від двох запобіжних заходів: 1) встановленої для посадових осіб верхньої межі оплати праці; 2) обмеження на преміювання. Натомість активніше застосовувати принципи прозорості та публічності в інформуванні на сайті громади про преміювання посадових осіб і службовців.

Повертаючись до винесеної у назві публікації теми – проблеми гарантування місцевого самоврядування в умовах децентралізації державного управління, можна зробити такі узагальнення і висновки.

Реформа децентралізації державного управління в Україні дозволила удосконалити формат державно-владних відносин і вивести їх на більш якісний рівень. Зокрема, завдяки перерозподілу повноважень між місцевими органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування децентралізація надала системі місцевого самоврядування можливість реалізувати свою родову функцію – організувати життєдіяльність територіальної громади власними силами, що дало поштовх до формування в Україні самодостатньої системи місцевого самоврядування.

Разом з позитивними результатами децентралізація привнесла у систему місцевого самоврядування проблеми пов'язані зі стимулювання праці службовців та посадових осіб органів місцевого самоврядування, котрі можуть спричинити такі негативні явища як хабарництво, корупційні діяння, нерациональне використання бюджету громади, а отже суперечать процесу його гарантування.

Спроба законодавчого виправлення означеної проблеми отримало політичне забарвлення і швидше нагадує боротьбу з наслідками, аніж усунення причин виниклої проблеми, а отже гальмує процес легітимації місцевого самоврядування.

Подальше дослідження проблем гарантування місцевого самоврядування потрібно здійснювати у напрямі його легітимації у державно-владних відносинах.

### **Список використаних джерел**

1. Дробот І.О. Гарантування місцевого самоврядування в Україні: теоретико методологічний аспект [Текст] : монографія / І.О. Дробот – Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2010. – 312 с.
2. Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
3. Закон України «Про державну службу» <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
4. Проект Закону України № 6504 «Про службу в органах місцевого самоврядування» [Офіційний портал Верховної Ради України \(rada.gov.ua\)](http://rada.gov.ua)

### **Євген Матвіїшин**

доктор економічних наук, доцент,  
завідувач кафедри регіонального та  
місцевого розвитку Національного  
університету «Львівська політехніка»

### **Сільськогосподарська кооперація як чинник активізації місцевого розвитку**

Добробут залежить не лише від бажань громадян працювати й заробляти, але й від умов економічної діяльності в конкретній місцевості. На сільських територіях можливостей для працевлаштування менше; тому значна частина сільського населення змушена працювати далеко від дому, навіть за кордоном. Дослідники з'ясували, що впродовж двох десятиліть майже подвоїлась питома вага сільських жителів, працевлаштованих поза сільськими поселеннями, а також зросла кількість поселень, в яких суб'єкти підприємництва поступово згортають економічну діяльність: більше третини населених пунктів до війни не мали жодного суб'єкта господарської діяльності [11, с. 156-158]. Для

активізації місцевого економічного розвитку важливо стимулювати підприємницьку діяльність у різноманітних сферах. Оскільки основним виробничим ресурсом тут є земля, то доцільно використовувати можливості виробництва продукції і надання послуг, пов'язаних із сільським господарством і переробкою аграрної продукції. Одним із засобів активізації місцевого економічного розвитку є сприяння формуванню і розвитку сільськогосподарських кооперативів.

Питанням функціонування сільськогосподарських кооперативів приділялася увага багатьма дослідниками. Наприклад, фахівці Національного наукового центру «Інститут аграрної економіки» наголосили на доцільності створення як неформальних, так і формальних організацій зі сприяння розвитку кооперації, дорадництва тощо [9, с. 271]. Багато сільськогосподарських кооперативів було створено в межах проєктів міжнародної допомоги у сфері розвитку кооперативів, наприклад, проєкту «Розвиток молочного бізнесу в Україні» [7] і проєкту USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку» [8]. Інформація про загальну кількість сільськогосподарських кооперативів і фермерських господарств наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Кількість сільськогосподарських кооперативів і фермерських господарств в Україні в 2018-2023 роках (станом на 1 січня відповідного року)

Організаційно-правові форми господарювання	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Фермерські господарства	45035	45654	46929	47803	48868	49567
Сільськогосподарські кооперативи, з них:	2069	2212	2279	2279	2275	2250
виробничі	996	1005	1009	1000	1001	988
обслуговуючі	1073	1207	1270	1279	1274	1262

Джерело: узагальнено за даними Державної служби статистики України [3]

Проте, за словами директора Всеукраїнської громадської організації «Національна асоціація сільськогосподарських дорадчих служб України» Романа Корінця, до 2022 року (до початку війни) реально функціонували приблизно 300 сільськогосподарських кооперативів [4]. Серед чинників, які не сприяли розширенню їхньої мережі, експерти називали такі: недовіра до нового, прогресивного; невдалий вибір лідерів; ідентифікація кооперативу з посередником; слабка державна підтримка сільськогосподарських кооперативів; складний механізм отримання допомоги; недоліки комунікації; неналежний рівень менеджменту, обліку і бюджетування [10; 2].

У листопаді 2020 року набув чинності оновлений Закон України «Про сільськогосподарську кооперацію», який врегулював основні питання щодо їх утворення та діяльності. Так, відмінено їхній поділ за типами на виробничі та обслуговуючі, а надано право учасникам сільськогосподарського кооперативу самостійно обирати вид його діяльності (виробничий, переробний, заготівельно-збутовий, постачальницький, сервісний, багатофункціональний

тощо) і форму діяльності (з метою одержання прибутку чи без такої мети) [6]. До того часу законодавством передбачалося, що можуть діяти сільськогосподарські виробничі кооперативи, сільськогосподарські обслуговуючі кооперативи та кооперативні об'єднання сільськогосподарських обслуговуючих кооперативів. Вони зберігають усі права та обов'язки до моменту їх перереєстрації, але впродовж трьох років (до листопада 2023 року) повинні бути перереєстровані. В оновленому Законі України «Про сільськогосподарську кооперацію» вилучено поняття кооперативних виплат, які часом трактували як заробітну плату. Це підвищить чіткість умов оплати праці, соціального захисту працівників і зацікавленість територіальних громад у розвитку сільськогосподарської кооперації. Рациональнішою стала схема прийняття рішень загальними зборами кооперативу: пунктом 9 статті 16 цього закону передбачено, що член сільськогосподарського кооперативу може брати участь у загальних зборах кооперативу через надання свого волевиявлення щодо голосування з питань порядку денного у письмовій формі (заочне голосування).

Попри певну прогресивність оновленого Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію», експерти звертають увагу на його недоліки. Так, вони передбачають проблеми в процесах формування сільськогосподарських кооперативів в Україні, через недостатню відповідність інтересам фермерів, оскільки положеннями цього закону порушується загально визнаний кооперативний принцип: демократичний контроль з боку членів за правилом рівноправного голосу кожного члена. Зокрема пункт 13 статті 16 цього закону надає право кооперативам передбачати у своєму статуті надання членам додаткових голосів пропорційно до їхньої участі в господарській діяльності (частки кожного з них в обороті або трудової участі в діяльності кооперативу) [6]. Інший недолік оновленого Закону України «Про сільськогосподарську кооперацію» стосується участі членів сільськогосподарських кооперативів в економічній діяльності. Так, пункт 3 статті 17 закон дозволяє одержаний прибуток відраховувати до «патронажних дивідендів членам кооперативу та дивідендів членам та асоційованим членам кооперативу», тобто особам, які можуть не мати прямого стосунку до кооперативу. Експерти наголошували також на тому, що затягується внесення змін до Податкового кодексу України, необхідних для врегулювання належного функціонування сільськогосподарських кооперативів. Дійсно, лише в лютому 2023 року включено до порядку денного дев'ятої сесії Верховної Ради України проєкт Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо сільськогосподарських кооперативів» [5]. Поки що (станом на квітень 2023 року) в Податковому кодексі відсутні деякі терміни, які передбачені чинним із 2020 року Законом України «Про сільськогосподарську кооперацію». Наприклад, «патронажні дивіденди сільськогосподарського кооперативу, що діє з метою отримання прибутку» мали б бути включені до переліку так званих пасивних доходів разом з іншими дивідендами. До переліку неприбуткових організацій, що не є платниками податку, мали б бути віднесені в Податковому кодексі сільськогосподарські кооперативи, що діють без мети отримання

прибутку, та сільськогосподарські кооперативні об'єднання, що діють без мети отримання прибутку.

Незважаючи на зазначені недоліки законодавства, у виробників сільськогосподарської продукції, зокрема фермерських господарств, які є членами сільськогосподарських кооперативів, є переваги, які підвищують їхню конкурентоспроможність у ринковому середовищі. Існують можливості, які хочуть отримати члени від прибуткового статусу. Новий закон дає змогу отриманий прибуток реінвестувати в підприємницькі проекти. Прибутковий статус спрощує залучення інвестицій, міжнародної технічної допомоги, внесків асоційованих членів [1]. Додаткові можливості, які отримують агровиробники завдяки участі в сільськогосподарських кооперативах, пов'язані також із полегшенням збуту продукції. Попередній досвід показав, що при різкому спаді попиту (наприклад, через карантинні заходи, які були під час пандемії COVID-19, або через так звані блекаути та інші проблеми, зумовлені війною) значна частина агропродовольства пропала, бо не було змоги її зберігати. Завдяки кооперації стає можливим співфінансувати процеси зберігання продукції, наприклад – утримувати спільним коштом елеватор або сховище фруктів чи овочів. Для полегшення збуту продукції експерти пропонують Аграрній біржі передбачити можливість акредитації сільськогосподарських кооперативів за спрощеною системою та надання канікул зі сплати біржового збору на період до 12 місяців, що дозволить кооперативам одержати стабільний канал реалізації продукції за ринковими цінами та зарекомендувати себе на біржі як надійних постачальників продукції високої якості [2]. Використання зазначених переваг є важливим чинником активізації діяльності кооперативів і місцевого економічного розвитку в сільських територіальних громадах.

### ***Список використаних джерел:***

1. Гусейнов Ф. Разом до розвитку: чому інвестувати у кооперативи стає надійніше. Інформагентство Agravery. 9 березня 2021 р. URL: <https://agravery.com/uk/posts/show/razom-do-rozvitku-comu-investuvati-u-kooperativi-stae-nadijnise>
2. Жураковська Л.А. Сільськогосподарська кооперація як чинник стимулювання структурних зрушень у сільськогосподарському виробництві в Україні. НІСД. 2021. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/silskohospodarska-kooperatsiya-yak-chynnyk-stymulyuvannya-strukturnykh>
3. Кількість юридичних осіб за організаційно-правовими формами господарювання. Державна служба статистики України. URL: [https://ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU\\_2022/ks\\_opfg/arh\\_ks\\_opfg\\_22.htm](https://ukrstat.gov.ua/edrpo/ukr/EDRPU_2022/ks_opfg/arh_ks_opfg_22.htm)
4. Кооперативи: об'єднуватися з рівними та розраховувати на себе. Агро-бізнес. 30 серпня 2022 р. URL: <http://agro-business.com.ua/agro/ekspertna-dumka/item/25082-kooperatyvy-obiednuvatsia-z-rivnymy-ta-rozrakhovuvaty-na-sebe.html>

5. Про порядок денний дев'ятої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання : Постанова Верховної Ради України від 7 лютого 2023 р. №2911-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2911-IX#Text>
6. Про сільськогосподарську кооперацію : Закон України від 21 липня 2020 р. №819-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/819-20#n333>
7. Проект «Розвиток молочного бізнесу в Україні». URL: <https://www.dsks.org.ua/projects/rozvytok-molochnogo-biznesu-v-ukrayini/>
8. Проект USAID «Підтримка аграрного і сільського розвитку». URL: <https://organic-platform.org/usaaid-agro/>
9. Розвиток сільськогосподарської кооперації та інтеграційні процеси в аграрному секторі економіки: монографія / Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки» [Малік М.Й., Шпикуляк О.Г., Мамчур В.А. та ін.]; за ред. М.Й. Маліка. – К. : ННЦ «ІАЕ», 2019. – 374 с.
10. Троян А. Особливості підготовки фахівців з управління зі знаннями кооперативної справи в умовах дистанційного навчання. НУБіП. 4 травня 2020 р. URL: <https://nubip.edu.ua/node/76483>
11. Українське суспільство: міграційний вимір : нац. доповідь. – Київ: Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України., 2018. – 396 с.

#### **Катерина Бліщук**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри регіонального і місцевого  
розвитку

#### **Іванна Козак**

кандидат наук з державного управління,  
доцент, доцент кафедри регіонального та  
місцевого розвитку  
Національний університет «Львівська  
політехніка»

### **Співпраця територіальних громад як універсальний інструмент спільного вирішення проблем місцевого значення**

Територіальні громади сьогодні мають низку проблем, можливі варіанти вирішення яких пропонує саме співробітництво територіальних громад.

Співробітництво передбачає, що територіальні громади на договірній основі об'єднують свої можливості та ресурси для вирішення низки питань, і чим вищим є ступінь автономії громад, тим більші їх можливості до співпраці з іншими зацікавленими територіальними громадами [1]. Завдяки співпраці посилюється спроможність громад вирішувати проблеми місцевого розвитку, ефективно виконувати свої повноваження, надавати якісні послуги населенню, розвивати інфраструктуру тощо.



Закон України «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.) визначає, що співробітництво може здійснюватися у п'яти формах [2]:

1 – це делегування одному із суб'єктів співробітництва іншими суб'єктами виконання одного чи кількох завдань з передачею йому відповідних ресурсів;

2 – реалізація спільних проектів, зокрема інфраструктурних;

3 – спільне фінансування чи утримання певного інфраструктурного об'єкта (підприємств, установ та організацій комунальної форми власності) з метою забезпечення ефективного використання ресурсів територіальних громад на основі спільного застосування наявних в одного із суб'єктів співробітництва об'єктів комунальної інфраструктури співробітництво;

4 – це утворення спільних комунальних підприємств, установ чи організацій з метою реалізації спільних інфраструктурних проектів і виконання функцій, що становлять спільний інтерес;

5 – створення спільного органу управління. Спільний орган управління створюється радами об'єднаних громад, у яких є потреба в кадрах на виконання власних та делегованих повноважень, та з метою економії коштів, необхідних для їх утримання (оптимізації чи зменшення видатків).

В реєстрі договорів по співробітництву територіальних громад з 2014 року зареєстровано 925 договорів (станом на лютий 2023 р.) [3], з яких реальних є менше, оскільки

– частина громад, які уклали між собою договори про співробітництво, після об'єднання перейшли у нові укрупнені громади;

– термін дії окремих договорів вже закінчився.

За цей період було укладено 541 договір для реалізації спільних проектів, що передбачає координацію діяльності суб'єктів співробітництва та акумулювання ними на визначений період ресурсів з метою спільного здійснення відповідних заходів, 209 – для спільного фінансування (утримання) суб'єктами співробітництва інфраструктурних та комунальних об'єктів, 124 – для делегування виконання окремих завдань – надання послуг суб'єктами співробітництва для спільного виконання визначених законом повноважень і лише 23 – для утворення спільних підприємств. Оскільки у 2020 році відбулося об'єднання територіальних громад, статистичні дані в розрізі років не є релевантними для порівняння.

Щороку (за винятком 2022 року, у зв'язку з воєнним станом) Мінрегіон здійснює моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування, у якому висвітлюється інформація щодо співробітництва громад у розрізі регіонів. Отже, станом на січень 2022 року (за підсумками 2021 року), 296 територіальних громад уклали 153 договори міжмуніципального співробітництва. Лідерами у провадженні спільних проектів між громадами є Дніпропетровська (17 договорів – 22 громади), Запорізька (16 договорів – 14 громад), Харківська (15 договорів – 19 громад), Рівненська (14 договорів – 32 громади) та Львівська (13 договорів – 30 громад) області. Решту регіонів демонструють низькі результати співпраці громад. Найбільше проектів співробітництва реалізується у галузях: освіта, охорона здоров'я, соціальне забезпечення та надання адміністративних послуг. З огляду на кількість

утворених територіальних громад – 1470, зрозуміло, що громади недостатньо використовують такий інструмент для вирішення місцевих питань [4].

Причинами стримування розвитку міжмуніципального співробітництва визначено [5]:

- несприятливий соціальний клімат у громадах через низький рівень відчуття солідарності та причетності до соціально-економічного розвитку територій;

- низький рівень культури співробітництва на базовому рівні громад, нестача довіри між можливими партнерами;

- недостатній рівень прозорості у діяльності органів місцевого самоврядування;

- брак компетенцій через недостатню обізнаність з правовими, організаційними та фінансовими можливостями для реалізації спільних проектів тощо.

Перевагами співпраці громад є:

- об'єднання ресурсів громад створює більші можливості;
- збільшення кількості споживачів послуг може сприяти ефективності витрат бюджетів громад;

- обмін знаннями та досвідом у наданні окремих послуг покращує якість;

- краща здатність залучати приватні інвестиції та брати участь у проектах публічно-приватного партнерства;

- можливість покращувати якість послуг шляхом залучення кваліфікованого персоналу;

- підвищення рівня довіри серед кредиторів;

- можливість залучати кошти обласного бюджету.

Експерти зазначають, що при розробці стратегій розвитку громади не враховують можливу співпрацю з суміжними громадами, переважно орієнтуються на іноземних партнерів. Внутрішня кооперація громад може сприяти отриманню кращих та швидших результатів у вирішенні проблем місцевого значення. Також варто враховувати, що інвестор приходить не в одну громаду, зазвичай його цікавить регіон з достатньою кількістю трудових, природних та матеріальних ресурсів. А тому спільні проектні пропозиції можуть мати більшу інвестиційну привабливість.

Активне співробітництво у різних сферах дозволяє громадам, консолідувавши свої знання, вміння та ресурси, обмінюватися досвідом щодо надання послуг, залучення коштів для реалізації соціальних та інфраструктурних проектів, створення нових робочих місць, заощадження публічних фінансів.

### *Список використаних джерел*

1. Організація співробітництва територіальних громад в Україні: практичний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування [Електронний ресурс]. – Режим доступу:

<https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/11/Organizatsiya-spivrobitnitstva-teritorialnih-gromad-v-Ukrayini.pdf>

2. Про співробітництво територіальних громад: Закон України від 17.06.2014 № 1508\_VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508\\_18](http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1508_18)

3. Реєстр Договорів про співробітництво територіальних громад (станом на 28.02.2023 р.). Міністерство розвитку громад та територій України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.minregion.gov.ua/napryamki-diyalnosti/rozvytok-mistsevoho-samovryaduvannya/rejestr/>

4. Моніторинг процесу децентралізації влади та реформування місцевого самоврядування (станом на 10 січня 2022 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://decentralization.gov.ua/uploads/library/file/800/10.01.2022.pdf>

5. Максимчук М. В., Кльоба С. М. Міжмуніципальне співробітництво як інструмент підвищення інклюзивності розвитку об'єднаних територіальних громад України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://re.gov.ua/re201902/re201902\\_026\\_MaksymchukMV,KliobaSM.pdf](https://re.gov.ua/re201902/re201902_026_MaksymchukMV,KliobaSM.pdf)

### **Oleksandra Khudoba**

Doctor of Science in Public Administration  
Professor at the Public Administration,  
Governance and Professional Development  
Institute of Lviv Politechnic National  
University

### **Public Administration in the Conditions of War in Ukraine: Problems, Needs and Perspectives (Lviv Oblast as an Example)**

The sudden full-scale invasion of Ukraine on 24 February 2022 caused a serious humanitarian crisis in the country. Since then, the Lviv oblast has played a key role in hosting internally displaced persons (IDPs). As of January 2023, 257,000 IDPs were registered here, which represent only half of their actual number [3]. This influx of IDPs puts the Lviv oblast in the top four hosting oblasts in Ukraine, behind Kharkiv (456,946), Dnipropetrovsk (367,089) and Kyiv (336,814) oblasts [1].

The role of the Lviv oblast, especially Lviv, is largely determined by its connections to the railway system across the country and abroad. In the first few months of the full-scale invasion, the railway station of Lviv received up to 100,000 people a day, which was 20 times its usual passenger flow [4]. The evacuation flow has significantly decreased, but the Lviv oblast continues to receive evacuation trains and buses every day. In total, since February 24, 2022, the city has received more than 5 million displaced persons [2].

To overcome the protracted situation related to population migration, it is necessary to take response measures. The impact of the crisis is multisectoral and depends on specific conditions, and therefore requires a comprehensive analysis to

determine the ways of stable, better solutions to the needs not only of IDPs, but also of the local population.

The expansion of the scale of response to the situation in the Lviv oblast took involved many subjects, which led to the discussion of issues regarding the coordination of measures. The involvement of local self-government bodies and regional executive bodies, a large number of civil society institutions, humanitarian organizations and volunteers increases the need to improve joint activities and analyze individual types of assistance by all response entities, as it creates a risk of gaps or, on the contrary, duplication of functions.

Unlike many other humanitarian crises caused by conflicts, Ukraine has a strong and determined government and a developed civil society. Therefore, the task of international organizations in this context is not to replace Ukrainian response actors, but rather to find ways to best complement, support and increase the effectiveness of efforts at the state and local levels [6]. In the context of the involvement of external response actors, Lviv Oblast has become a key humanitarian hub due to a few logistical and security factors, as well as the significant presence of IDPs in the oblast. The UN Office for the Coordination of Humanitarian Affairs (OCHA) officially started coordinating clusters in mid-2022, and regional clusters for the Western macro-region of Ukraine were created in Lviv.

The regional bodies of executive authorities acted immediately and reacted to the beginning of a full-scale invasion of the country. The Lviv regional military (state) administration plays an important role in the coordination of humanitarian response. To this end, a regional coordination center was created, which still actively monitors cooperation with external entities and coordinates humanitarian response at the regional level. In this context, the regional department of social welfare of the population, which manages activities aimed at helping IDPs, plays a leading role. Also, with the participation of the regional military (state) administration, consultation centers have begun to be created in each district, which supports measures to "decentralize" activities and allows for the standardization of responses throughout the oblast. In such centers, IDPs can receive help and be redirected to the appropriate services.

Local self-governments also play a significant role in humanitarian response at the community level. They provide coordination, distribution and exchange of information, mostly through humanitarian headquarters, created at the beginning of the escalation of hostilities and involved in the coordination and day-to-day implementation of humanitarian activities. International organizations mostly chose local self-government bodies as the main contacts at the community level.

Especially important at the beginning of the full-scale invasion were local organizations (civil society institutions and NGOs) as well as volunteer initiatives, which became the pillars of humanitarian response in the Lviv oblast, bearing the heavy burden of support and organizing an immediate response throughout the country since the beginning of the war [7].

The main difficulties faced by local respondents in sustaining their activities since the beginning of the escalation of hostilities are the reduction in funding, resources, and personnel, which does not enable them to continue to carry out their

activities in full [9]. The lack of human resources significantly affects the work of volunteers, many of whom face exhaustion due to unpaid work, psychological burnout, and general fatigue.

Ukrainians significantly have felt the economic consequences of the full-scale invasion. Due to the lack of jobs, falling incomes and high inflation, the purchasing power of households has decreased sharply. In general, inflation in 2022 reached 26.6% [5]. Due to increased business costs, hostilities, infrastructure damage and logistical difficulties, there has been a rise in prices especially for food.

Despite the structural deficiencies in the country that existed before the start of the full-scale invasion, the healthcare system of Ukraine has not collapsed since the start of the war and remained stable throughout the crisis [8]. The ability of healthcare institutions to provide services in the Lviv oblast was mostly unaffected. However, the burden on the medical industry has increased dramatically. This is mainly due to the need to treat IDPs and wounded combatants, while continuing to provide services to the residents of the entire community.

Therefore, the developed complex mechanism of public administration in Lviv oblast makes it possible to ensure access of population to assistance and basic services in the Lviv oblast. Of course, there is a lack of resources. In this context, international respondents successfully complement the work of local decision makers, in particular, this concerns cooperation with state structures. It is also advisable to improve the current work and officially define specific areas of cooperation with regional executive bodies, as well as ensuring comprehensive transparency of joint activities.

### *References:*

1. Базова оцінка території зареєстрованих ВПО - підсумки 20 туру (січень 2023). Україна: МОМ. URL : <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-bazova-ocinka-teritorii-zareestrovanih-vpo-pidsumki-20-turu-sichen-2023> (<http://surl.li/ghlef>)
2. Львів у часи війни: як змінилось місто? Радіо Свобода. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/viyna-pereselennya-dopomoharizdvo/32194217.html> (<http://surl.li/gbrak>)
3. На Львівщині офіційно зареєстровані понад 250 000 ВПО: Львівська обласна військова адміністрація URL : <https://loda.gov.ua>
4. Рятуючи майбутнє: з перших днів війни львівський вокзал приймав 100 тисяч людей на добу: Укрзалізниця. URL : [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/585526/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/585526/) (<http://surl.li/ghlgb>)
5. Спец-випуск: Індеси цін: Державна служба статистики України. URL : <https://www.ukrstat.gov.ua/express/expr2023/01/01.pdf> (<http://surl.li/ghlgw>)
6. Enabling the local response: Emerging humanitarian priorities in Ukraine March–May 2022: Humanitarian Outcomes. URL : [https://www.humanitarianoutcomes.org/Ukraine\\_review\\_June\\_2022](https://www.humanitarianoutcomes.org/Ukraine_review_June_2022) (<http://surl.li/ghlfl>)

7. Is Ukraine the next tipping point for humanitarian aid reform?: The New Humanitarian. URL : <https://www.thenewhumanitarian.org/analysis/2022/07/25/Ukraine-aid-reform-local-donors-neutrality> (http://surl.li/ghlfq)
8. The impact of the war on the healthcare system in Ukraine: BMJ Global Health. URL : <https://blogs.bmj.com/bmjgh/2022/08/09/the-impact-of-the-war-on-the-healthcare-system-in-ukraine/#content> (http://surl.li/ghlgt)
9. Ukraine: bridging humanitarian response: ACAPS. URL : <https://www.acaps.org/special-report/ukraine-bridging-humanitarian-response> (http://surl.li/ghlfx)

### **Birke Sander**

Educational sciences and higher education didactics

University of Applied Sciences for Public Administration, Police and Judicial Administration of the State of Mecklenburg-West Pomerania

### **Juliane Wegner**

Communication and media studies, educational sciences

University of Applied Sciences for Public Administration, Police and Judicial Administration of the State of Mecklenburg-West Pomerania

## **From Pencil to Mindset: Model of Digital Competence for a Sustainable Administration of the State of Mecklenburg-West Pomerania**

### **Introduction**

The digitalization of work processes is also advancing in administration. It is therefore necessary to prepare future administrative employees for the challenges of digital administration during their training and studies. In this context, specific competence development is required. In this context, the question arises how digital competence is specifically defined with regard to the practice of digital administration. In this way, it is possible to ensure that the candidates receive optimal education during their training and studies, which will offer them as well as the state administration a broad and sustainable perspective for the future. The contribution presents an exemplary method for the identification as well as for the systematization of digital competencies based on a model that was developed as part of a project. This administration-specific competence model is intended to provide inspiration as an example of specific measure design for competence development in digitization.

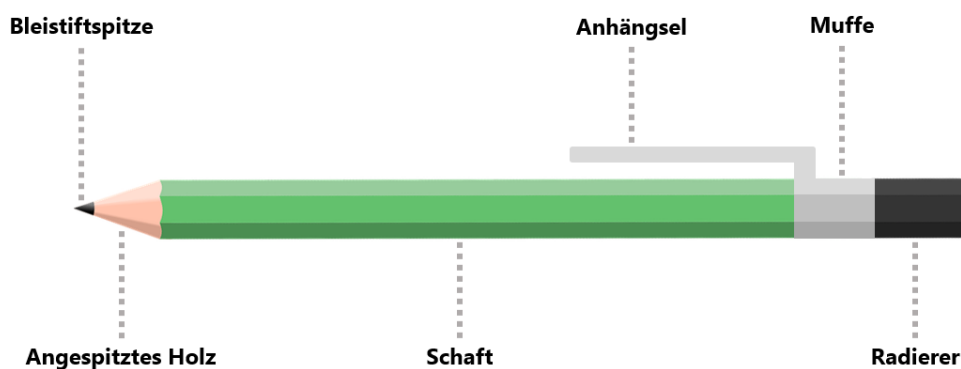


## 1. Reason for the development of a competence model

The digitization of public administration plays a central role in ensuring the future sustainability of the M-V state administration and its ability to act. The digital transformation of public administration demands that public sector employees not only passively accompany this change process, but also actively participate and help shape processes in an agile manner. Therefore, in 2020, the state government of Mecklenburg-Vorpommern decided to launch an administrative modernization project to adapt training in response to the changing tasks and challenges in administration due to digitalization. To provide optimum support for trainees and students, the systematic teaching of digitization skills should be incorporated into university curricula and the necessary digital teaching materials should be provided. A cross-departmental and interdisciplinary project group was appointed to define the digital work requirements and identify target-oriented areas of competence. Furthermore, measures for targeted competence development will be designed and implemented in order to prepare learners already during their training and studies for an administration undergoing digital transformation. The "Model of Digital Competence for a Sustainable Administration of Mecklenburg-Vorpommern" developed in the project is presented here.

## 2. From pencil to mindset

It is first worth looking at a metaphor from change management to approach the topic of strategic development of digital competence. The "pencil metaphor" [1, 1] [8, 3] refers to the participants in the change process. A more recent variant of this metaphor exists, which addresses in particular the changes resulting from digitization and the associated acquisition of digital competencies. The "pencil" consists of various components, which in this variant stands for individual readiness for appropriation:



*Figure 1: pencil metaphor (own graphic, based on Orwin (2015), Appelt et al. (2017)).*

1. Bleistiftspitze (pencil tip): People who are the first to adopt new technologies; they document and share their experience with any mistakes.
2. Angespitztes Holz (sharpened wood): The astute, watching the pencil tip, learning from the mistakes of others and adopting the best.
3. Schaft (pencil barrel): They would use the technology if others set it up, explain it to them, and keep it running.

4. Anhängsel (appendage): They know the technical terms, attend training courses, but do not implement anything themselves.
5. Muffe (pencil sleeve): They cling to what they know; they do not use new technologies.
6. Radierer (eraser): These people aspire to reverse the work of the pencil tip.

It becomes clear that only some of those involved in the process have a positive attitude toward new technologies and proactively acquire digital competence.

The different attitudes described above are also to be assumed among administrative staff on the subject of digitization; targeted teaching of digital competence in administration should therefore take account of this diversity in mindset. The development of formats for teaching digital competence in administration should therefore be thought from the "pencil" to the "mindset," where mindset is defined as attitude, way of thinking, mentality, or even worldview. The aim is to guide already future administrative employees in training and studies according to the Growth Mindset model [4] from the comfort and fear zone into the learning and growth phase, as well as to a dynamic, agile thinking and acting.

### **3. Digital competences - 2 areas**

During the development of the "Model of Digital Competence for a Sustainable Administration", it was defined which digital work requirements are demanded from public administration and which specific aspects can be counted as digital competencies. In this context, an administration-specific competency model was developed based on the "Competencies of the Digital World" (resolution of the Standing Conference of the Ministers of Education and Cultural Affairs, Federal Republic of Germany of December 8, 2016) [3, see online mind map], as well as taking other competency models into account. Two areas of competence were identified that need to be differentiated and will be discussed in more detail in the following sections:

- Application skills / Digital work requirements
- Metacognitive skills

### **4. Digital application skills**

Competence acquisition begins in the area of "application skills". The ability to orient in digital applications is sharpened, e.g., via e-learning within training and studies. This is followed by the acquisition of software and application skills, in which digital programs and computer applications as well as IT procedures and tools are tested in practice and used in a targeted manner. The final component is the development of the ability to create one's own digital materials (e.g., presentations, a municipality's website, content creation, etc.). The competency model provides the following aspects for teaching digital application skills:

- Basic (e.g., use of standard software/database in compliance with IT security guidelines/systems, legally compliant application of data protection law)
- E-Government (e.g., european dimension, standards (online access law), administrative structures and business process management)



## **5. Metacognitive skills**

The metacognitive area generates an analytical awareness of the digital space. It starts here with the development of communication competence in digital settings. The next factor would be the ability to analyze business processes and the open-mindedness to participate in the digital change processes. This helps to understand the digitization of the state administration from the meta level and to create awareness for transfer. Hereby, learners gain an understanding of the further development of the digitization of the administration in order to be able to engage in quality management and digital transformation in the future [11, 5]. The model completes with the factor of media-critical reflection, in which in particular an awareness of the law in the digital space is also forced. Four aspects are focused on in teaching metacognitive skills:

- Analytical skills
- Communication skills in digital settings (e.g., conferences and citizen contacts)
- Readiness for digital change processes ("digitalization mindset")
- Media-critical reflection skills (including critical evaluation of Internet sources)

## **6. Implementation of competence development**

The implementation of the developed competence model is based in particular on a content-related amendment of the study courses [9]. Training focuses on the one hand on application (e.g., e-file, IT security) and on the other hand on metacognition (e.g., media-critical reflection skills, joined-up thinking) in order to promote digital competence [5]. Organization and learning environments [3, 22], i.e. the teaching-learning setting (e.g. digital learning, additional qualification of teachers with regard to digital competencies and their imparting) are also included. The approaches of competence-oriented [10] and problem-based teaching design [12, 11-16] provide the higher education didactic framework.

## **7. Conclusion**

The model idea of differentiating competencies between application and metacognition can also provide a helpful perspective in other contexts of digitization regarding the development of area-specific competencies and relevant measures. This work aims to contribute to strengthening the agility of a sustainable administration with regard to digitization and to illustrate that there is an enormous need for the development of administration-specific digital competencies. In the future, universities in the public sector will be given an additional focus in this area. The approach of teaching digital skills to administrative employees during their training and studies and beyond, in the sense of lifelong learning through advanced education, will be of great importance for the future sustainability of the administration. The indicative target is to teach value-based digital sovereignty, agile mindset and digital confidence to act.

## References

- [1] Appelt, R./ Oakes, K./ Muuß-Merholz, J. (2017). Die Bleistift-Metapher. OERinfo. Retrieved from <https://open-educational-resources.de/tag/lindy-orwin/>
- [2] Barrett, T. (2005). What is problem-based learning? In: G. O'Neill, S. Moore, & B. McMullin (Hg.), *Emerging issues in the practice of university learning and teaching*, p. 55–66. Dublin: All Ireland Society for Higher Education (AISHE).
- [3] Brahm, T./Jenert, T./ Euler, D. (2016). *Pädagogische Hochschulentwicklung. Von der Programmatik zur Implementierung*. Wiesbaden: Springer.
- [4] Dweck, C. (2006). *Mindset. The New Psychology of Success*. New York: Random House Publishing Group.
- [5] Kaiser, A./ Kaiser, R./ Lambert, A./ Hohenstein, K. (2018). *Metakognition: Die Neue Didaktik. Metakognitiv fundiertes Lehren und Lernen ist Grundbildung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- [6] Kultusministerkonferenz (2016). *Beschluss der Kultusministerkonferenz vom 08.12.2016. Kompetenzen in der digitalen Welt. Kompetenzmodell der Kultusministerkonferenz. Mindmap*, Retrieved from: [https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK\\_Kompetenzen\\_-\\_Bildung\\_in\\_der\\_digitalen\\_Welt\\_Web.html](https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/PresseUndAktuelles/2017/KMK_Kompetenzen_-_Bildung_in_der_digitalen_Welt_Web.html)
- [7] Mergel, I. (2020). *Kompetenzen für die digitale Transformation der Verwaltung*. In: *Innovative Verwaltung*, (4): 34-36. Wiesbaden: Springer. Retrieved from [https://www.researchgate.net/publication/340456390\\_Kompetenzen\\_fur\\_die\\_digitale\\_Transformation\\_der\\_Verwaltung](https://www.researchgate.net/publication/340456390_Kompetenzen_fur_die_digitale_Transformation_der_Verwaltung)
- [8] Orwin, L. (2015). *The Pencil Metaphor*. In: *The William and Flora Hewlett Foundation: „Open Educational Resources. Advancing Widespread Adoption to Improve Instruction and Learning“*. Retrieved from [http://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2016/11/Open\\_Educational\\_Resources\\_December\\_2015.pdf](http://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2016/11/Open_Educational_Resources_December_2015.pdf)
- [9] *The Potsdam Institute for eGovernment (2014). Wissenschaftliche Studie: Aktuelle Ausprägung sowie Gestaltungsmöglichkeiten der E-Government-Aus- und Fortbildung von Fach- und Führungskräften der Verwaltung*. Retrieved from [https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluesse/2014/Beschluss2014-32\\_studie\\_e-gov\\_mms.pdf](https://www.it-planungsrat.de/fileadmin/beschluesse/2014/Beschluss2014-32_studie_e-gov_mms.pdf)
- [10] Schaper, N./ Reis, O./ Wildt, J./ Horvath, E./ Bender, E. (2012). *Fachgutachten zur Kompetenzorientierung in Studium und Lehre. HRK-Fachgutachten ausgearbeitet für die Hochschulrektorenkonferenz*. Retrieved from [https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-02-Publikationen/fachgutachten\\_kompetenzorientierung.pdf](https://www.hrk-nexus.de/fileadmin/redaktion/hrk-nexus/07-Downloads/07-02-Publikationen/fachgutachten_kompetenzorientierung.pdf)
- [11] Schmeling, J./ Bruns, L. (2020). *Kompetenzen, Perspektiven und Lernmethoden im digitalisierten öffentlichen Sektor*. Fraunhofer-Institut für offene Kommunikationssysteme. Retrieved from [http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn\\_nbn\\_de\\_0011-n-6030511.pdf](http://publica.fraunhofer.de/eprints/urn_nbn_de_0011-n-6030511.pdf)
- [12] Schmidt, H. (1983). *Problem-based Learning: Rationale and Description*. In: *Medical Education*, 17(1): 6-11.

**Khrystyna Kokhalyk**

PhD 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

### **The Development of E-Democracy in Ukrainian Cities: the Example of Lviv**

On 18 February 2009, the Committee of Ministers of the Council of Europe adopted The Recommendation CM/Rec (2009) 1 [6], where the following sectors of e-democracy were defined: e-parliament, e-legislation, e-justice, e-mediation, e-environment, e-election, e-referendum, e-initiative, e-voting, e-consultation, e-petitioning, e-campaigning, e-polling and e-surveying. Later, on 23 February 2009, the Indicative Guide №1 to Recommendation Rec (2009) 1 [7] was issued, which provided an overview of 26 tools of e-democracy.

Intensive development and implementation of e-democracy tools in Ukrainian cities have begun since 2015. The main problems in implementing e-democracy from the point of citizens' view included inequalities in the use of the Internet between urban and rural populations as well as between young and older generations; inequality in education; limited Internet access; the low level of interest of Internet users in e-interaction with authorities; lack of competence in the field of e-governance and e-democracy, etc. [4, p. 17–18].

Since 2018, the Center for Innovations Development has annually examined the development of e-democracy in Ukrainian cities. In particular, in 2020, the local democracy index in 31 Ukrainian cities was under study. According to the following evaluation indicators: strategic documents on the development of e-democracy, regulatory support for basic e-democracy tools, IT services for the participation of basic e-democracy tools, inclusiveness of IT solutions of basic e-democracy tools, activeness of users of e-democracy tools, and effectiveness of e-democracy tools, research showed that Ternopil, Kyiv, Khmelnytskyi, Ivano-Frankivsk, Mariupol, Lviv and Lutsk hold leading positions in the development of e-democracy. Lviv progressed the most in developing strategic documents on e-democracy development and IT services for the participation of e-democracy tools [2].

A significant step in the development of local e-democracy was the creation of the first Ukrainian e-DEM platform [5] under the EGAP program, which provides citizens with easy and convenient access to several popular e-democracy tools: Local Petitions – citizens may influence the community development by petitioning local authorities, Civic Budget and School Civic Budget – citizens offer own local development projects, Open City – citizens can report city problems to local authorities, and Public Consultations – local authorities engage residents' suggestions on city/community development or survey residents to study their views, etc. These

tools aim to build a better relationship between citizens and local authorities in addressing varied socially urgent issues.

Since 2016 citizens of Lviv have been taking advantage of using the Local Petitions tool on the e-DEM platform. The total number of petitions created during 2016 – 2022 amounts 1511. Most of them pertained to territory improvement and construction or transport and road issues. If to compare the 2019-2022 statistics, we may see a decrease in the number of petitions submitted since 2019. In particular, there were 263 petitions in 2019, 164 – in 2020, 131 – in 2021, and only 63 – in 2022. The number of petitions that reached the required signature threshold dropped from 52 in 2019 to 29 in 2020 and 18 in 2021. Only 2 out of 63 petitions launched in 2022 succeeded.

At the local level, e-democracy is represented primarily by local council websites or specialized services. A successful example is the City Panel of Lviv city council [3], which encompasses indicators from different spheres of city life such as population, city budget, economic development, city security, public transport, social protection, healthcare, education, culture and art, tourism, administrative services, etc. These indicators can be viewed in dynamics. If to have a look at the 2011-2021 statistics of electronic appeals, we can observe that they grew in number significantly during 2018-2019. We can also see a sharp increase in the number of e-appeals in 2021 compared to 2020; in particular, there were 26901 more electronic appeals processed.

Another quite popular e-tool available on the website of Lviv city council is the Civic Budget platform [1]. Since 2016 residents have been launching projects and participating in the competition; the project winners are implemented over the next year at the expense of the budget. In total, during 2016-2021, 1425 projects were submitted, of which 395 became winners. If to pay attention to the statistics of projects submitted during 2019-2021, we can see a slight annual increase in the number of projects submitted (219 in 2019, 240 in 2020, 254 in 2021). Most of the authors of the projects are women. In terms of age category, the most active are residents aged 36-45; instead, the lowest activeness can be observed among residents over 65. The majority of projects related to education or medicine, namely 113 (52%) in 2019, 115 (48%) in 2020, and 139 (55%) in 2021. Compared to 2020, 40% more votes were cast for 2021 civic budget projects; 99% of all votes given were online via the Bank ID system. We can note a steady increase in the number of project winners: from 55 in 2019 to 80 in 2020 and 101 in 2021. Almost all of the 2019 project winners (51 out of 55) and most of the 2020 winning projects (65 out of 80) have already been implemented. Among the ideas realized are Puliui Art Hall and IT Dream Lab in Lviv lyceums, a street cinema on Mykolaichuka street, etc.

The growing activeness in using the Civic Budget tool by residents of Lviv local community indicates the need for such a form of interaction with local authorities. However, nowadays, the implementation of projects has stopped, and no applications for this year's projects are being accepted. In today's realities, the further development of e-democracy in Ukrainian cities has been suspended, awaiting the end of the war.

## References

1. Громадський бюджет. Платформа реалізації ідей для покращення твого міста. <https://lviv.pb.org.ua>
2. Індекс місцевої електронної демократії в Україні / А. Ємельянова, С. Лобойко. Київ: Центр розвитку інновацій, 2020. 40 с. <https://cid.center/wp-content/uploads/2021/01/e-dem.pdf>.
3. Панель міста. <https://dashboard.city-adm.lviv.ua>
4. Панцир С., Когут А. Електронна демократія в Україні: рекомендації щодо впровадження політики та забезпечення її результативності. <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28784.pdf>
5. e-DEM платформа електронної демократії. <https://e-dem.ua>
6. Electronic democracy (“e-democracy”) Recommendation CM/Rec (2009) 1 and explanatory memorandum. Strasbourg, Council of Europe. [https://www.coe.int/t/dgap/democracy/activities/ggis/cahde/2009/recCM2009\\_1\\_and\\_Accomp\\_Docs/6647-0-ID8289-Recommendation%20on%20electronic%20democracy.pdf](https://www.coe.int/t/dgap/democracy/activities/ggis/cahde/2009/recCM2009_1_and_Accomp_Docs/6647-0-ID8289-Recommendation%20on%20electronic%20democracy.pdf)
7. Indicative Guide № 1 to Recommendation Rec (2009) 1 of the Committee of Ministers to member states on e-democracy. Generic tools and policies for an electronic democracy. The Council of Europe’s Ad Hoc Committee on e-democracy (CAHDE). [https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE\\_IV/CAHDE%20indicative%20guide%20no%201%20Only\\_23Feb09.pdf](https://www.coe.int/t/dgap/democracy/Source/EDemocracy/CAHDE_IV/CAHDE%20indicative%20guide%20no%201%20Only_23Feb09.pdf)

### **Анатолій Ключкович**

доктор політичних наук, професор  
кафедри політології і державного  
управління ДВНЗ «Ужгородський  
національний університет»

### **Словацький досвід реформування публічного управління на регіональному рівні**

В контексті реалізації Україною курсу на європеїзацію публічного управління актуальності не втрачає вивчення досвіду управлінських реформ країн-членів Європейського Союзу. Словаччина пройшла складним шляхом реформування публічного управління в контексті постсоціалістичного розвитку та вступу до ЄС. Результати цих реформ дозволяють говорити про функціонування в країні системи публічного управління європейського рівня.

У процесі реформування публічного управління на регіональному рівні Словаччина переслідувала такі ключові цілі: децентралізація публічної влади; деконцентрація державного управління; вдосконалення адміністративно-територіального устрою; реформа державної служби; розбудова місцевого та регіонального самоврядування; фіскальна децентралізація; адаптація регіональної політики до вимог ЄС; демократизація суспільного життя.

Визначені цілі зумовили те, що процес реформування територіальної організації публічного управління протікав у двох основних контекстах – децентралізаційному та євроінтеграційному.

Реформування територіального публічного управління в Словаччині здійснювалося у декілька етапів з різною глибиною та інтенсивністю. В контексті ключових напрямів реформування (демократизації, децентралізації, європеїзації) можна виокремити чотири узагальнених етапи реформування територіальної організації публічної влади.

Перший етап (1990–1992 рр.) – це перші роки після падіння соціалістичної системи та відновлення демократичного публічного управління в межах єдиної Чеської та Словацької Федеративної Республіки. В ці роки відбулося закладення нормативних основ децентралізації влади та територіального самоврядування, налагодження діалогу з Європейською спільнотою. Водночас даний етап характеризувався повільними змінами у сфері реформування територіального публічного управління. Попри відродження демократичного самоврядування на рівні муніципалітетів, не було створено систему регіонального самоврядування, не було прийнято комплексну концепцію перебудови публічного управління ні на федеральному, ні на республіканському рівнях.

Другий етап (1993–1998 рр.) – це період утвердження державної самостійної Словацької Республіки. Цей етап характеризувався пошуками необхідної форми територіальної організації влади та повільними змінами (інколи й гальмуванням змін) у сфері реформування територіального публічного управління. На той час досить складною для розв'язання була дилема між необхідністю існування сильної центральної влади, яка здатна забезпечити ефективність кардинальних реформ у перехідний період, та необхідністю розвитку демократичних інститутів, зокрема регіонального самоврядування. Зміни в сфері політики регіонального розвитку були несистемними, у визначені стратегії домінував підхід «згори» – з боку центральних інституцій, також недостатньою була активність з боку місцевих органів влади.

Третій етап (1998–2004 рр.) – це власне реформа публічного управління, період інтенсивних перетворень, пов'язаних, зокрема, з підготовкою вступу до ЄС. Відповідно до європейських стандартів відбулася адаптація публічного управління та адміністративно-територіального устрою. У 1998 р. у Словаччині до влади прийшли урядова коаліція, яка була орієнтована на комплексне реформування системи публічного управління. В підході до реформування регіональної політики формується партнерство між центральною владою і регіональними/місцевими органами влади (залучення незалежних експертів, представників муніципалітетів і територіальних адміністрацій). Як результат – впроваджено систему регіонального самоврядування з подальшою поетапною передачею повноважень і ресурсів. На регіональному рівні в Словаччині адаптовано т.зв. «симетричну» модель публічного управління.

Четвертий етап розпочався після вступу Словаччини до ЄС у 2004 р. Етап позначився поглибленням реформування в контексті подальшої адаптації

системи управління до стандартів ЄС, впровадження принципів європейської регіональної політики, реформи державної служби. У 2005 р. вступила в дію нова система фінансування муніципалітетів і країв, що мала на меті забезпечити фінансову децентралізацію управління, гарантувати повне забезпечення муніципалітетів і самоврядних країв при реалізації ними своїх повноважень. Реформа була орієнтована на перехід від практики надання дотацій з державного бюджету до фінансування місцевого самоврядування переважно з податкових надходжень.

Упродовж 2005–2012 рр. були здійснені кроки з оптимізації структури органів місцевого управління (на рівні країв і районів) та перерозподілу їх повноважень і відповідальності.

У 2012 р. словацьким урядом було ухвалено програму реформ ESO (Efektívna, spoľahlivá a otvorená verejná správa) [2], яка була спрямована на вдосконалення структури та функціонального потенціалу органів публічного управління на місцях з метою реалізації державної політики в інтересах громадян. У процесі реформ було ліквідовано визначені спеціалізовані державні відділення на рівні країв і запроваджено новостворені районні адміністрації як інтегровані місцеві органи державної влади та клієнтські центри, ціль яких – полегшити комунікацію громадян з владою, покращити надання сервісних послуг, посилити транспарентність та ефективність використання публічних фінансів [1, с. 287-288].

Впродовж самостійного розвитку Словаччині вдалося здійснити комплексні реформи у сфері територіального публічного управління, провести багаторівневу децентралізацію влади, створити дієве місцеве управління. Попри еволюційний поступ, децентралізаційні реформи та розбудова регіонального публічного управління зіштовхнулися з труднощами та проблемами, а саме: високим ступенем політизації перетворень; недостатньою прозорістю ухвалення рішень; загостренням проблем фінансування місцевого самоврядування; послабленням державного контролю за діяльністю органів місцевого самоврядування в аспекті реалізації делегованих повноважень; послабленням якості управління та легітимності прийнятих рішень внаслідок низького рівня компетентності посадових осіб місцевого самоврядування; т.зв. «децентралізацією» корупції. Зазначені проблеми не мали системного характеру та поступово вирішувалися, однак окремі з них не розв'язані й на сучасному етапі й потребують подальших реформних заходів.

Внаслідок реформування публічного управління на регіональному рівні Словаччина досягла таких результатів: оптимізовано територіальне управління, впорядковано взаємовідносини органів публічної влади різних ієрархічних рівнів, вдосконалено адміністративно-територіальну структуру; запроваджено та вдосконалено регіональне самоврядування; розбудовано багаторівневе управління за європейськими стандартами, що дало можливість отримувати переваги від структурної політики ЄС і впливати на політику регіонального розвитку; перерозподілено повноваження між центральними й самоврядними органами публічного управління; впроваджено принципи субсидіарності та суспільного діалогу в контексті задоволення місцевих

інтересів і колективних потреб населення; змінено розуміння позицій державного сектора в суспільстві; зміцнено ідентифікацію жителів із місцевою громадою, регіональним врядуванням, а також посилено їх суб'єктивну мотивацію до активної участі у громадському житті на місцевому та регіональному рівні.

Серед основних чинників успішності реформ публічного управління на регіональному рівні в Словаччині можна виокремити такі: політична воля для проведення реформ; комплексна стратегія перетворень; ефективний механізм управління реформою, який акумулює експертний і кадровий потенціал; вчасно підготовлена законодавча база для реформування, узгоджена з європейськими стандартами; суспільний запит і громадський консенсус на користь реформ; допомога ЄС і міжнародних організацій.

Отже, реформування територіального публічного управління у Словаччині відбувалося під впливом комплексу чинників у рамках декількох етапів. Аналіз словацького досвіду засвідчив як складність перетворень, так і можливість його врахування Україною, яка, попри війну, націлена на здійснення управлінських реформ у євроінтеграційному контексті.

#### ***Список використаних джерел:***

1. Ключкович А. Ю. Перехід до демократії в Словаччині: динаміка та суперечності суспільно-політичних трансформацій: монографія. Ужгород: АУТДОР – ШАРК, 2019. 416 с.

2. Uznesenie Vlády Slovenskej republiky č. 164/2012 zo dňa 27. apríla 2012 k programu ESO (Efektívna, Spoľahlivá a Otvorená štátna správa). URL: <https://rokovania.gov.sk/>

#### **Наталія Меуш**

заступник директора Департаменту фінансів Харківської обласної військової адміністрації – начальник управління доходів та економічного аналізу

### **Фінансове забезпечення регіонів: виклики для бюджету в умовах воєнного стану**

Фінансове забезпечення регіонів України у воєнний час зазнало суттєвих змін, що обумовлено особливостями формування і виконання місцевих бюджетів в умовах воєнного стану, визначеними законодавчими актами. Зокрема, йдеться про Закони України щодо правового режиму воєнного стану, про Державний бюджет України, внесення змін до Бюджетного і Податкового кодексів України, відповідні постанови Кабінету Міністрів України. Частина прийнятих нормативно-правових актів спрямована на забезпечення оперативності прийняття органами публічного управління бюджетних рішень для забезпечення безперервного функціонування бюджетної сфери (установ,



організацій, закладів, комунальних підприємств), а також для здійснення заходів загальної мобілізації та з метою відсічі збройної агресії, організації національної безпеки, усунення загрози небезпеки державній незалежності України, її територіальній цілісності.

Так, в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування, військові адміністрації (там, де вони створені) можуть приймати рішення про:

- перерахування коштів з місцевих бюджетів до державного бюджету на вищезазначені заходи, а також про спрямування залишків коштів за субвенціями з державного бюджету місцевим бюджетам (які є на рахунках відповідних місцевих бюджетів станом на 01.01.2022), не тільки на заходи територіальної оборони, а й на задоволення потреб невійськового населення у продовольстві, на евакуацію або вивезення чи переміщення цивільного населення із небезпечних територій і територій бойових дій у незагрозливі місцевості (на оплату транспортних послуг, пально-мастильних матеріалів, облаштування місць розміщення таких громадян тощо) [1, розд. VI “Прикінцеві та перехідні положення”, п. 22<sup>2</sup>];
- про передачу коштів у вигляді міжбюджетного трансферту з одного до іншого місцевого бюджету без укладення договорів (таке рішення приймає кожна із сторін) [2].

Крім того, органи місцевого самоврядування, місцеві органи виконавчої влади, військові адміністрації мають здійснювати заходи з мобілізації додаткових фінансових ресурсів до відповідних бюджетів, забезпечувати ефективно, економне та раціональне використання бюджетних коштів [2].

Разом з тим, значним викликом для багатьох обласних бюджетів в умовах воєнного стану є обмеженість їх доходної частини. Так, безпосереднє проведення активних бойових дій у Харківській області як регіону, найбільш наближеного до кордону, численні руйнування промислової інфраструктури та тривала окупація бюджетоформуючих громад Харківщини негативно вплинули на суму надходжень до обласного бюджету – у середньому втрати бюджету за 2022 р. склали близько 25% від загального обсягу надходжень до загального фонду місцевих бюджетів області. Зокрема, йдеться про податок на доходи фізичних осіб (ПДФО). Суттєве зменшення надходжень від цього податку, який є бюджетоутворюючим податком та в загальному обсязі зведеного бюджету (загальний фонд без трансфертів) Харківської області складав за 2022 рік 68,2%. Проте у 2022 р. річний план надходження ПДФО виконаний лише на 96,9%, невиконання склало більше 500 млн грн. І цьому є декілька причин.

По-перше, одним з проблемних питань наповнення місцевих бюджетів області є зміна місця реєстрації платників податків. За інформацією Головного управління Державної податкової служби України в Харківській області лише за 2022 р. майже 400 платників податків – юридичних осіб змінили місце реєстрації та з 1 січня 2023 р. переведені як платники податків до інших регіонів України, що призведе до ще більшого спаду надходжень до бюджетів територіальних громад області (а сума сплачених вищезазначеними платниками

податків – юридичними особами податкових плателів до місцевих бюджетів області за 2022 рік склала майже 42 млн грн.).

По-друге, невиконання затверджених показників податку на доходи фізичних осіб спостерігається по всім підкодам надходжень, окрім ПДФО грошового забезпечення військовослужбовців, який перевиконано більш ніж в 5,6 разів. Протягом 2022 року деякі військові частини також змінили місце дислокації та перераховують податки, зокрема ПДФО, в бюджет територіальної громади за новим місцем розташування, іноді в бюджет іншої області. Так, за 2022 рік військовими частинами, які на початок року були розміщені на території Харківської області, за результатами передислокації було перераховано податку на доходи фізичних осіб в бюджети інших областей в обсязі більше 900 млн грн.

Крім того, зменшення фінансового ресурсу відбулось, зокрема, і внаслідок суттєвого зниження економічної активності місцевих підприємств усіх форм власності:

- через законодавче призупинення з 1 березня 2022 р. нарахування та сплати плати за землю ( п. 69.14 Податкового кодексу України змінено Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України» та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» від 15 березня 2022 р. № 2120-IX);
- внаслідок податкових послаблень щодо податку на нерухоме майно (до п. 69.22 Податкового кодексу України внесено відповідні зміни Законом України «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану» від 24.03.2022 р. № 2142-IX);
- скасування сплати єдиного податку для фізичних осіб-підприємців першої та другої груп (Законом України від 15 березня 2022 р. № 2120-IX «Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану» внесено зміни до п.п. 9.1 п. 9 підрозділу 8 розділу XX Податкового кодексу України) та зменшення до 2% ставки податку для третьої групи (з доходом, що не перевищує 10 мільярдів гривень);
- у зв'язку з тимчасовим призупиненням надання адміністративних послуг.

Враховуючи вищевикладене та особливості положення Харківської області, територія якої безпосередньо межує із кордоном держави-агресора та зазнає великих втрат внаслідок цього, місцеві бюджети області потребують фінансової підтримки з державного бюджету.

### ***Список використаних джерел***

1. Бюджетний кодекс України від 8 липня 2010 р. № 2456-VI (Редакція від 01.04.2023). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17>
2. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова Кабінету Міністрів України від 11 березня 2022 р. № 252 (Редакція від 08.11.2022). URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF>

## **Віталій Круглов**

доктор наук з державного управління,  
доцент, професор кафедри соціології і  
публічного управління  
Національний технічний університет  
«Харківський політехнічний інститут»

### **Проблематика реалізації державної політики розвитку гірських територій Карпатського регіону України**

Складні економічні та соціальні зміни, які відбуваються в Україні, вимагають неординарних підходів у системі стратегічного планування та державного регулювання територіального розвитку, зменшення негативних тенденцій у депресивних районах, перегляду функціональних можливостей органів влади, які забезпечують соціально-економічний розвиток в регіонах, запобігання ризикам при організації територіального розвитку. До зазначеної проблематики додається необхідність вирішення значного кола питань, пов'язаних з наданням житла внутрішньо перемішеним особам, забезпеченням тимчасового працевлаштування, розміщенням релокованого бізнесу у західних регіонах України.

Сучасні підходи до регіонального розвитку спираються на необхідність розташування на відповідній території суб'єктів господарської та підприємницької діяльності, які використовують інновації та модернізують систему господарювання; забезпечення соціальною інфраструктурою; розміщення науково-дослідних установ та наявність ефективного державного управління, що реалізує, мотивує та здійснює контрольні функції в регіоні, створюючи та впроваджуючи інноваційну діяльність на окремих територіях [1].

Розподіл на окремі функціональні території за певними ознаками покладено в основу Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 рр., що сприяло виокремленню умовних утворень, що мають різну щільність населення й інтенсивність господарювання, відрізняються економічним станом та забезпеченням інфраструктурними об'єктами. Державна стратегія регіонального розвитку, спираючись на функціональну типологію територій, передбачає впровадження стимулюючих заходів задля досягнення цільових показників регіонального розвитку [2].

Сучасні дослідження доводять, що питання формування та реалізації територіального розвитку та державної політики гірських територій України виявило несистемні дії з боку суб'єктів державного управління та відсутність комплексності функціонування окремих інститутів. У системі органів влади та недержавних інституцій не досягається спільного поєднання функцій, інтересів та дій, що можуть ефективно забезпечити сталий розвиток соціально-економічних територіально визначених об'єктів управління. Ключовим вбачається в межах європейської інтеграції, наближення рівня життя до аналогічних гірських територій країн-членів Європейського Союзу, які межують з Карпатським регіоном України, забезпечення їх необхідними

ресурсами, в т. ч. людським капіталом, наявність реальної відповідальності за використання наданих владних повноважень, інфраструктурна розбудова, транскордонне співробітництво.

Багатокомпонентність регіонального розвитку в цілому не вступає в протиріччя з тим, що в якості його оціночних критеріїв, як правило, розглядається обмежене коло параметрів, таких як якість життя, рівень і темпи зростання доходів населення регіону. Регіональний розвиток можна розуміти як результат соціально-економічних процесів, що відбуваються на території, і як мета регіональної політики, результат цілеспрямованих дій. Говорячи про розвиток, може матися на увазі один конкретний регіон, його управління і зміни, що відбуваються в ньому, в той час як регіональна політика завжди має на увазі порівняння регіонів, перерозподіл коштів і ресурсів між ними.

Для гірських територій Карпатського регіону депресивний стан характеризується насамперед погіршенням показників природного середовища, вразливістю до техногенних загроз і низьким рівнем соціальної безпеки місцевого населення. Депресивні гірські території формуються складним рельєфом, важкодоступністю до цих територій, слабким розвитком транспортної мережі, низьким рівнем соціальної інфраструктури. В свою чергу, передумовами сталого розвитку гірських територій є врахування їх особливих умов відповідно до економіко-географічного розташування, наявних природних ресурсів, демографічного і трудового потенціалу, рівня господарської діяльності. Сталий розвиток гірських територій передбачає впровадження ключових технологій їх соціально-економічного розвитку (технології проектування майбутнього гірських територій, управлінської технології програмної реалізації проєкту, узгодження інтересів усіх суб'єктів господарської діяльності цих територій).

Стійке управління вимагає інституційних механізмів, розроблених для підтримки соціально-екологічних систем, справедливих економічних механізмів та інклюзивних суспільств, уникаючи при цьому деградації природних ресурсів. Принципи, пов'язані з ефективним управлінням, включають: права власності (комунальні, приватні, державні чи комбіновані); участь більшості місцевих зацікавлених сторін у прийнятті рішень; доступне посередництво в конфліктах інтересів; правила, які відповідають місцевим особливостям; моніторинг, підзвітний місцевим зацікавленим сторонам; ступінь місцевої автономії; диференційовані санкції та координація між рівнями державного управління. Ці принципи були підтримані в численних дослідженнях, присвячених управлінню природними ресурсами на основі громади [3].

Гірські райони відіграють життєво важливу роль для сталого розвитку взаємодії людини з природою завдяки їхнім ресурсним можливостям. Гори забезпечують прісною водою сільське господарство та зрошення, біологічне різноманіття, промисловий розвиток, безпечність харчових продуктів, зменшення бідності та, отже, політичної стабільності. Збільшення гірської урбанізації прямо пропорційно зростанню кількості людей і спричиняє

додатковий тиск на обмежені ресурси, такі як біорізноманіття, зміна клімату, погіршення моделей землекористування та водних ресурсів. Сталий розвиток гірських територій виник у процесі усунення цих труднощів і передачі цих ресурсів майбутнім поколінням. Економічний рівень життя в горах і гірських районах, туристичні можливості, медичні та освітні послуги, політичні рішення, які поважають права людини, відображаються в індексі людського розвитку та індексі людської безпеки в цілому [4].

Аналіз національної економіки та соціальної оцінки гірських територій Карпатського регіону включає сільське господарство та тваринництво, туризм, житлові характеристики, лісове господарство та процеси захисту лісів, культурні заповідники, характерні для гірських територій, характеристики населення, диверсифікацію джерел доходу, інфраструктуру, охорону здоров'я, освіту та місцеве населення, політику розвитку гір, розроблену для цих територій. Ці особливості є суттєвими для розвитку гірських територій та політики, яка має бути сформована для інструментів розвитку на цих територіях. Залучення майбутніх інвестицій у сталий розвиток, використання моделей державно-приватного партнерства сприятиме посиленню територіальної спроможності [5].

Просторовий розвиток спрямований на територіальну збалансованість, а саме: економічну та соціальну згуртованість; ефективне управління природними ресурсами та культурною спадщиною, конкурентоспроможність території, просування інтегрованих транспортно-комунікаційних концепцій, які підтримують поліцентричний розвиток території. Конкретні географічні характеристики пропонують можливості для розвитку, що відкриває перспективи для гірських регіонів.

Гірські регіони є важливим джерелом ключових ресурсів (корисних копалин, лісової агропромислової продукції, ландшафтів для туризму та відпочинку). Гірські середовища мають непересічне значення для виживання глобальної екосистеми, але зазнають значного впливу місцевих і регіональних змін. Швидкі темпи глобалізації, урбанізації та масового туризму загрожують гірським громадам і ресурсам, від яких вони залежать.

Визначена проблематика вказує на те, що до стратегічних завдань щодо розвитку гірських територій необхідно віднести: усунення основних прогалин у сфері місцевої мобільності, особливо щодо наявності інфраструктурного забезпечення; інтеграції інформаційних і комунікаційних технологій у господарські процеси; формування достатніх і високоякісних ресурсів для освіти та навчання; забезпечення охорони здоров'я та соціального захисту; посилення процесів, пов'язаних з інтеграцією в Європейський Союз. Стосовно питань реалізації державної політики розвитку гірських територій слід зазначити, що як населення, так і суб'єкти господарської діяльності визначають потребу в якісних державних послугах як одну з ключових вимог для покращення рівня життя та стимулювання економічної діяльності гірських територій Карпатського регіону.

### **Список використаних джерел:**

1. Паризький І. В. Еволюція впливу регіональних чинників зростання на розвиток України. Scientific notes of Lviv University of Business and Law. 2021. №. 29. С. 219-229.
2. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України № 695 від 5 серпня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text>.
3. Oyerinde O. K. Design principles, common land, and collective violence in Africa. International Association for the Study of the Commons. 2019. №13(2). P. 993–1002.
4. Kizilkan Y., Koday S. Sustainable Development in Mountainous Areas: Relimitation of Mountain Areas in Giresun Province and A Socio-Economic Analysis. Coğrafya Dergisi. 2021. №. 43. P. 1-18.
5. Круглов В. В., Стадник В. В. Державно-приватне партнерство як інструмент регіонального розвитку. Теорія та практика державного управління. 2017. Вип. 2. С. 78-84.

#### **Роман Корчовий**

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

### **Забезпечення органами місцевого самоврядування спеціального-адміністративно-правового режиму курортів**

Особливий адміністративний режим є спеціальним порядком здійснення функцій органів публічної влади на певній території та/або на певний період. У зв'язку із зазначеним можна стверджувати про наявність особливого адміністративного режиму курортів, що запроваджений адміністративно-територіальний режим курортів відповідно до Закону України «Про курорти» [3]. Курорти мають специфічний адміністративний та правовий режим, який визначається особливостями природних умов, наявністю лікувальних факторів на їх території та інфраструктурою. З адміністративно-управлінської точки зору українські курорти класифікуються за типом природних лікувальних ресурсів на курорти державного та місцевого значення.

Станом на 2023 р. в Україні утворено лише сім курортів державного значення, у т.ч. у містах Бердянськ, Саки, Слов'янськ, Хмільник, Миргород, Скадовськ, а також території Куяльницького лиману. Відповідно до даних Державного кадастру природних лікувальних ресурсів в Україні затверджено лише два курорти місцевого значення – в м. Косів та селищі Солотвино. Проте у Переліку населених пунктів, віднесених до курортних [2] загалом було близько 240 таких, що не сприяло активності органів публічної влади щодо

закріплення статусу курортів у відповідності до Закону України «Про курорти». Скасування відповідної постанови Кабінету Міністрів України у 2017 р. поставило територіальні громади, на території яких були курорти у складні умови, на що також накладалися процеси з територіального реформування [4].

Правовий режим курортних територій передбачає перш за все обмеження щодо їх забудови. Зокрема заборонено будівництво нових промислових підприємств та інших об'єктів на курортах, а також розширення існуючих, які не пов'язані зі задоволенням потреб відпочиваючих і місцевого населення. Крім того, не дозволяється будівництво об'єктів, які можуть негативно впливати на природні лікувальні фактори або не пов'язані з курортним та житловим будівництвом [1].

Якщо брати у цілому, то функції органів місцевого самоврядування на відповідних територіях можуть бути зведені до наступних:

- організація діяльності місцевої системи врядування у сфері забезпечення діяльності курортів;

- нормативного регулювання режиму функціонування суб'єктів господарювання на територіях курортів в межах своїх повноважень;

- здійснення обліку природних лікувальних ресурсів та земельних ділянок що забезпечують функціонування курортів;

- планування, містобудування та розвиток інфраструктури на території курортів в межах своєї компетенції;

- збереження, відновлення та покращення природних лікувальних ресурсів;

- моніторинг стану природних лікувальних ресурсів;

- контроль в межах своїх повноважень та інші заходи із попередження та прискання порушень законодавства щодо природних лікувальних ресурсів;

- проведення експертиз в межах своїх повноважень.

Адміністративний режим курортів безумовно може задіяти потенціал Закону України «Про співробітництво територіальних громад». Території сучасних курортів як правило перебувають в межах кількох територіальних громад. Зокрема територія курортної зони «Куяльник» в межах першої зони охорони включає три, другої зони – шість, третьої зони – десять територіальних громад. Об'єктивно це дозволяє утворити зону співробітництва в курортній сфері. Організаційними формами такого співробітництва можуть стати реалізація спільних проєктів, що передбачає координацію діяльності між учасниками співпраці та залучення їх ресурсів на визначений період з метою спільного виконання необхідних заходів. Крім того, він припускається спільне фінансування та підтримка інфраструктурних об'єктів, які належать комунальним підприємствам, установам та організаціям. Учасники співпраці також можуть створити спільні комунальні підприємства, установи та організації для забезпечення спільних інфраструктурних об'єктів.

Прообразом такої зони є модель курортополісу. «Під курортополісом розуміється система функціонально і територіально сполучених курортів різного рангу, пов'язаних єдністю процесу використання цілісної системи курортно-рекреаційних ресурсів» [5, с. 168]. Органи місцевого самоврядування

можуть виступати засновниками (співзасновниками) керуючої компанії курорту. Керуюча компанія може мати наступні функції:

організація та координація діяльності суб'єктів господарювання, що займаються створенням, розвитком та функціонуванням курортотолісу. Керуюча компанія за таких умов виступає замовником для підрядних організацій, що здійснюють будівельні, проєктні та інші види робіт;

координація взаємодії між суб'єктами курортотолісу (територіальними громадами, об'єднаннями громадян, власниками та орендарями земельних ділянок) з органами державної влади та місцевого самоврядування;

організація та координація рекреаційної та інвестиційної діяльності, просування курортного продукту та послуг серед споживачів курортних послуг;

забезпечення розробки науково-методичної та нормативно-правової бази зі створення курортотолісу на інших територіях, виступаючи замовником відповідних робіт.

### **Список використаних джерел**

1. Петлюк Ю. Правовий режим курортів і лікувально-оздоровчих місцевостей. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія : Право.* 2016. Вип. 243. С. 109-116.

2. Про затвердження переліку населених пунктів, віднесених до курортних: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.1996 №1576.

3. Про курорти: Закон України від 05.10.2000 №2026-III

4. Про схвалення Стратегії розвитку туризму та курортів на період до 2026 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 16.03.2017 №168-р

5. Стефанович А. Технологічні аспекти управління територіями на прикладі проєктування курорту місцевого значення з наявністю природних лікувальних ресурсів. *Актуальні проблеми державного управління: зб. наук. пр.* Одеса: Вид-во ОРІДУ НАДУ. 2012. Вип. 4. С. 166-170.

### **Оксана Павлів**

аспірантка інституту адміністрування, державного управління та професійного розвитку Національного університету «Львівська політехніка»

### **Вплив воєнного стану на реформування земельних відносин у контексті місцевого самоврядування**

Запровадження воєнного стану в Україні призвело до змін правил у сфері земельних відносин як у державі загалом, так і на рівні місцевих громад. Зокрема, з початку повномасштабного вторгнення з 24.02.2023 року до травня 2023 року функціонування Державного земельного кадастру було призупинено, що зумовило зупинку ринку земель, унеможливило проведення цивільно-правових угод, набуття спадкових прав, унеможливило початок нового



будівництва та реконструкцію існуючого та інших дій, які потребують доступу до відомостей Державного земельного кадастру.

Відповідно до Закону України «Про Державний земельний кадастр» [2] “Державний земельний кадастр - єдина державна геоінформаційна система відомостей про землі, розташовані в межах державного кордону України, їх цільове призначення, обмеження у їх використанні, а також дані про кількісну і якісну характеристику земель, їх оцінку, про розподіл земель між власниками і користувачами, про меліоративні мережі та складові частини меліоративних мереж”. “Державний земельний кадастр ведеться з метою інформаційного забезпечення органів державної влади та органів місцевого самоврядування, фізичних та юридичних осіб при: регулюванні земельних відносин; управлінні земельними ресурсами; організації раціонального використання та охорони земель; здійсненні землеустрою; проведенні оцінки землі; формуванні та веденні містобудівного кадастру, кадастрів інших природних ресурсів; справлянні плати за землю.”

На сьогодні, функціонування Державного земельного кадастру призупинено лише на тимчасово окупованих територіях. На решті території України Державний земельний кадастр функціонує у штатному режимі.

Також, із запровадженням воєнного стану, з метою проведення безпекових заходів призупинила роботу Публічна кадастрова карта, яка містила інформацію не лише про земельні ділянки, а й про обмеження земель, межі населених пунктів, областей, районів, громад, лінійні об'єкти, водойми, ґрунти землі природо заповідного фонду, землі оборони та інше.

Призупинення функціонування кадастрової карти ускладнила роботу органів публічної влади у сфері земельних відносин, оскільки певним чином уповільнила, а десь обмежила доступ до інформації, яка стосується відомостей Державного земельного кадастру.

Для ефективного функціонування земельних відносин є дуже важливим доступ до відомостей Державного земельного кадастру. Публічна кадастрова карта давала повну узагальнену та наочну картину таких відомостей. На сьогодні, під час дії воєнного стану, можливий лише доступ до окремих земельних ділянок за допомогою електронних сервісів Державного земельного кадастру.

Також, відповідно до п. 5 ст. 27 Земельного кодексу України [1] «Під час дії воєнного стану земельні відносини регулюються із урахуванням таких особливостей: безоплатна передача земель державної, комунальної власності у приватну власність, надання дозволів на розроблення документації із землеустрою з метою такої безоплатної передачі, розроблення такої документації забороняється. Положення цього підпункту не поширюються на безоплатну передачу земельних ділянок у приватну власність власникам розташованих на таких земельних ділянках об'єктів нерухомого майна (будівель, споруд), а також на безоплатну передачу у приватну власність громадянам України земельних ділянок, переданих у користування до набрання чинності цим Кодексом».

Проте, статтею 121 Земельного кодексу України [1] передбачено, що «Громадяни України мають право на безоплатну передачу їм земельних ділянок із земель державної або комунальної власності: а) для ведення фермерського господарства; б) для ведення особистого селянського господарства; в) для ведення садівництва; г) для будівництва і обслуговування жилого будинку, господарських будівель і споруд (присадибна ділянка); ґ) для індивідуального дачного будівництва; д) для будівництва індивідуальних гаражів».

Враховуючи вищенаведене, під час дії воєнного стану громадяни України мають обмежене право щодо набуття у приватну власність земельних ділянок передбачених чинним законодавством. Єдиним винятком є те, що громадяни, які є власниками споруд, які знаходяться на земельних ділянках мають можливість під час дії воєнного стану скористатись своїм законним правом на приватизацію землі.

Проте, воєнний стан не обмежив можливості формування земельних ділянок із земель комунальної та державної власності, які можуть передаватися в оренду фізичним та юридичним особам, зокрема як для сільськогосподарських так і для інших потреб. Одним з принципів Державного земельного кадастру відповідно до Закону України «Про Державний земельний кадастр» [1] є принцип безперервності внесення до Державного земельного кадастру відомостей про об'єкти Державного земельного кадастру, що змінюються. Такі можливості дають змогу розвивати агро- та іншу промисловість, зокрема, на територіях віддалених від проведення бойових дій.

Також, варто зазначити, що під час дії воєнного стану, відповідно до Земельного кодексу України [1] «передача земельних ділянок державної, комунальної власності в оренду без проведення земельних торгів, допускається також для: розміщення виробничих потужностей підприємств, переміщених (евакуйованих) із зони бойових дій (у тому числі тих, що мають стратегічне значення для економіки та безпеки держави); розміщення річкових портів (терміналів) на річці Дунай; розміщення мультимодальних терміналів та виробничо-перевантажувальних комплексів; будівництва мереж електропостачання, газорозподільних, водопровідних, теплопровідних, каналізаційних мереж, електронних комунікаційних мереж, об'єктів магістральних газопроводів».

Такі заходи дають можливість функціонування бізнесу у віддалених від бойових дій регіонах в умовах воєнного стану. Розвиток локального виробництва і аграрної сфери дозволить збільшити кількість робочих місць, створити можливості для працевлаштування тимчасово переміщених осіб, збільшити надходження до місцевих бюджетів громад та покращити рівень загального суспільного добробуту.

Також, можна зробити висновки, що в умовах воєнного стану земельні відносини продовжують нормальне функціонування. Державний земельний кадастр у штатному режимі наповнюється відомостями та за допомогою електронних сервісів надає відомості необхідні для роботи місцевих громад.

Єдиним серйозним обмеженням для громадян України в умовах воєнного стану є заборона на безоплатну передачу земель державної, комунальної власності у приватну власність.

**Список використаних джерел:**

1. Земельний кодекс України від 01.01.2002 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2768-14#n3344>
2. Про Державний земельний кадастр Закон України 01.01.2013 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3613-17#Text>.

**Іван Шульський**

аспірант кафедри менеджменту і публічного адміністрування, Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова

**Соціально-економічні аспекти відновлення та розвитку територіальних громад в умовах трансформації публічного управління**

В сучасних умовах трансформації публічного управління набувають актуальності соціально-економічні аспекти відновлення та розвитку територіальних громад в Україні. Наразі відбувається оновлення механізмів публічного управління розвитком територіальних громад, зокрема приділяється особлива увага відновленню та подальшому соціально-економічному розвитку територіальних громад. При цьому застосовуються сучасні нові управлінські технології, впроваджується економічне планування. Однак, поряд з цим, існує низка невирішених проблем, наприклад, не чітко визначені сучасні пріоритети соціально-економічного розвитку територіальних громад, простежується низька ефективність управлінських рішень внаслідок обмежених ресурсів, а також не системність у реалізації тих чи інших заходів щодо відновлення та соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Прийняття управлінських рішень органами публічної влади в Україні, на думку сучасної вченої у сфері публічного управління та адміністрування С. Гайдученко, передбачає об'єктивні передумови. До таких передумов вона відносить впровадження комплексного, системного підходів до управлінського процесу на усіх рівнях публічного управління, а також адаптацію до існуючих реалій сучасних принципів, механізмів публічного врядування, у першу чергу, мережевого (електронного) формату та його окремих технологій [1, с. 212].

Слід зазначити, що важливим на сьогодні є створення відповідної системи інтегрованого управління програмними, а також стратегічними заходами та моніторинг виконання цих заходів. Постає необхідність в удосконаленні як правового, так і організаційного, інформаційного забезпечення тощо реалізації

відповідних стратегій, програм, проєктів із відновлення та розвитку територіальних громад [2]. Важливим постає активізація економічної діяльності в існуючих територіальних громадах [3].

Слід підкреслити, що впровадження в територіальних громадах процедур і практик з оцінки потреб із відновлення та розвитку, а також планування, координації, моніторингу і оцінювання процесів відновлення дасть можливість посилити інституційну спроможність місцевого самоврядування; підвищення здатності системи управління запобіганню та доланню наслідків конфліктів, запобіганню соціально-економічним, людським втратам, сприяти відновленню територій завдяки інноваційним підходам; відновити самодостатність територіальних громад, залучити їх до планування розвитку та здійснення пріоритетних завдань; здійснювати реалізацію заходів з проєктування, нового будівництва, реконструкції, а також капітального та поточного ремонту об'єктів житлового фонду; забезпечити соціальний захист, професійну адаптацію та соціальну інтеграцію населення; створити механізми соціального залучення внутрішньо переміщених осіб до життєдіяльності територіальних громад; створення необхідних умов для розвитку промисловості, розвитку мікро-, малого та середнього бізнесу; відновити об'єкти соціальної інфраструктури та транспортної інфраструктури, промисловості, житлового фонду тощо; здійснити розробку та реалізацію проєктів відповідно до пріоритетних напрямів відновлення із залученням кредитних коштів, міжнародної технічної допомоги, інвестицій; забезпечити синергетичний ефект завдяки взаємодії центральних органів виконавчої влади і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, установ, організацій та підприємств щодо реалізації програм з відновлення та розвитку, міжнародних проєктів технічної допомоги [2].

Отже, для вирішення соціально-економічних проблем, відновлення та подальшого розвитку територіальних громад в умовах трансформації публічного управління важливим є удосконалення нормативно-правового та організаційного забезпечення публічного управління розвитком територіальних громад, відновлення територіальних громад, визначення нових підходів до підготовки та реалізації стратегій, програм, проєктів.

Також необхідним постає визначення сучасних пріоритетів соціально-економічного розвитку територіальних громад, оновлення інформаційного забезпечення публічного управління розвитком територіальних громад, прийняття важливих управлінських рішень щодо здійснення заходів щодо відновлення та соціально-економічного розвитку територіальних громад.

Набуває актуальності приділення особливої уваги інноваційним підходам до публічного управління розвитком територіальних громад, розвитку такого управління в умовах європейської інтеграції, розробці та реалізації програм комплексного відновлення територій територіальних громад, що потребує подальших досліджень.

### **Список використаних джерел:**

1. Гайдученко С. О. Прийняття відповідальних і своєчасних управлінських рішень органами публічної влади як виклик сучасності. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*: електронне наукове видання. 2021. № 1 (13). С. 202 – 214.

2. Методичні рекомендації зі здійснення моніторингу і оцінки реалізації планувальних документів із відновлення та розвитку територіальних громад. 2023. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/metodychni-rekomendatsiyi-zi-zdiysnennya-monitorynhu-i-otsinky-realizatsiyi-planuvalnykh-dokumentiv-iz-vidnov-lennya-ta-rozvytku>.

3. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach / Mykola A. Latynin, Kateryna V. Pastukh, Denys L. Tarasenko, Serhii O. Shevchenko, Anna Yu. Munko // *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, University of Almeria, Spain, Vol. 39, № 5.

### **Світлана Петькун**

кандидат філософських наук, доцент,  
завідувач кафедри публічного управління  
та адміністрування, Державний  
університет телекомунікацій

### **Необхідність формування цифрової екосистеми регіону України**

Регіон – це складна соціально-економічна система, на стан і динаміку якої впливають природно-географічні, демографічні, економічні, інфраструктурні, функціональні, політичні та історико-культурні фактори, що змінюються під впливом факторів мінливого зовнішнього середовища.

У сучасних умовах на розбудову соціально-економічної системи регіону впливає діджиталізація всіх процесів управління. Під впливом цифровізації регіон постійно еволюціонує, набувши характеристик адаптивної системи. Швидкість змін адаптивної системи визначається терміном «екосистема» [3, 1].

У наукових джерелах цифрова екосистема розглядається як адаптована соціотехнічна система, наприклад - екосистема охорони здоров'я, фінансова, політична тощо [5, 6, 9].

Необхідність розвитку регіональних цифрових екосистем обґрунтовується на теоретичному та практичному рівнях великим технічним навантаженням на теперішній єдиний державний портал при зверненні на нього великої кількості жителів країни, скороченням кількості посередників при отриманні та передачі значної інформації про життєдіяльність регіону та населених пунктів, а також наявністю певних відмінностей в умовах надання соціальної та економічної підтримки громадян і підприємців, що

відображатиметься у матеріалах, розміщених у регіональній цифровій екосистемі [2, 4, 7, 8].

В Україні регіональна цифрова екосистема може створюватися як єдиний портал, містити цифрові ресурси всіх представників державної, регіональної та муніципальної влади: уряду, наглядових органів, голів міст та населених пунктів, державних (регіональних) та муніципальних (міських) організацій галузі охорони здоров'я, освіти, соціального захисту, спорту, культури, мистецтва, науки, житлово-комунального господарства тощо. Ця система доповнить цифрові можливості вже чинної державної цифрової екосистеми «Дія», але не замінить її.

Побудова дієвої та ефективної цифрової екосистеми регіону повинна базуватися на певних принципах функціонування та розвитку. На нашу думку, до них можна віднести:

- багат шаровість: учасниками цифрової екосистеми можуть бути юридичні та фізичні особи, які володіють різним рівнем правочинів та які грають різну роль у забезпеченні стійкості всієї системи;
- динамічність: цифрова екосистема повинна постійно розвиватися, залучаючи нових постачальників цифрових ресурсів, надаючи нові можливості споживачам, формуючи більш зручний інтерфейс взаємодії з партнерами;
- визначеність ролі та завдань кожного учасника: попри велику та різноманітну кількість учасників цифрової екосистеми, роль кожного суворо визначено;
- легкість підключення та низькі бар'єри виходу: нові учасники повинні докладати мінімальні зусилля, щоб під'єднатися до цифрової екосистеми, вихід із неї не повинен супроводжуватися труднощами чи санкціями;
- створення алгоритмів дій учасників: попри різноманітність функцій, що виконуються учасниками цифрової екосистеми, всі можливі операції чітко визначено;
- природний перехід по етапах життєвого циклу цифрової екосистеми, що передбачає послідовне впровадження, зростання, зрілість та вмирання екосистеми, коли відбувається її заміна на більш сучасну та пристосовану до зовнішніх умов.

Використання цих принципів буде надавати певні переваги як населенню, так і підприємствам та організаціям регіону [1, 4, 8, 9].

Для громадян перевагами можна вважати: отримання інформації про особливості розвитку соціально-економічних процесів у регіоні; отримання додаткової інформації щодо реалізованих у регіоні національних програм та державних проектів розвитку місцевої території; цілодобова допомога з інформування про роботи, що проводяться аварійно-ремонтними службами, що приймають рішення щодо запобігання аваріям та техногенним катастрофам; отримання інформації від наглядових органів про контрольні закупівлі, перевірки роботи підприємств, організацій, установ, а також можливість

формування заявок на проведення перевірки, ремонту, реконструкції тощо; запис на прийом до закладів охорони здоров'я, соціального захисту, відомчих структур; участь у регіональних конкурсах, проектах та грантах та в онлайн-голосуванні з пріоритетних напрямків розподілу бюджетних коштів регіону чи міста; отримання додаткового безкоштовного підвищення кваліфікації або перепідготовки; пряме знайомство з продукцією та послугами регіональних та місцевих товаровиробників.

Підприємства та організації регіону отримують переваги у вигляді: прямого діалогу з органами державної влади; допомоги та консультування з питань податкового законодавства, страхової, пенсійної систем; отримання консультацій щодо державних заходів підтримки бізнесу у регіоні; допомоги у відкритті своєї справи для нових підприємців; цифровізації певних бізнес-процесів під час використання спеціальних бізнес-додатків, розміщених на ресурсах екосистеми; безпечних угод з постачальниками та посередниками продукції; можливості об'єднання з представниками професійної бізнес-спільноти для досягнення консолідованих цілей та результатів; розширення ринку збуту продукції або послуг; спрощеної участі у державних закупівлях; прямої взаємодії з кредитними організаціями та інвесторами; прямої взаємодії з потенційними та реальними споживачами; можливості для рекламування своїх товарів та послуг.

Брати участь у роботі регіональної цифрової екосистеми можуть органи влади всіх рівнів за допомогою розробок національних, регіональних, місцевих проектів, програм розвитку, грантів, конкурсів, а також регіональні комерційні електронні майданчики – через розміщення гіперпосилань для переходу на відповідні цифрові ресурси сторонніх учасників.

Таким чином, регіональна цифрова екосистема буде єдиною системою з еталонними та доказовими даними, омніканальністю комунікації населення, бізнес-спільноти та органів державної влади регіону, безперервними та швидко перебудовуваними процесами взаємодії учасників, можливістю розробки цифрового образу мешканця регіону та цифрового двійника підприємства чи організації та проактивним наданням публічних послуг високої якості.

### **Список використаних джерел**

1. Ажажа М., Фурсін О., & Венгер О. (2022). Зарубіжний досвід регіонального економічного розвитку: інновації, екосистема, місцеве самоврядування. *Humanities studies*, (11 (88)), 169-183. Мірзоєва Т.В., Томашевська О. А. (2011) До визначення сутності поняття «регіон». *Інвестиції: практика та досвід*. № 23. С.48-50.
2. Грішнова О.А., Заїчко О.С. Новітні технології в економіці персоналу: нові можливості й нові виклики. *Вісник економічної науки України*. 2016. № 2. С. 52-56.
3. Мірзоєва Т.В., Томашевська О. А. (2011) До визначення сутності поняття «регіон». *Інвестиції: практика та досвід*. № 23. С.48-50.

4. Azmuk N. Human vs artificial intelligence in the pro-cess of labor. // The 16 nternational conference information technologies and management. 2018. URL: <https://www.isma.lv/2017-2018/the-16th-international-scientific-conference-information-technologies-and-management-2018/155-isma-all/science/it-m/2018/1437-it-m2018-conference-thes>
5. M. Bossardt, R. Antink, A. Moser, and B. Plattner, Lecture Notes in Computer Science. Berlin, Heidelberg: Springer, 2004, vol. 2982, ch. Chameleon: Realizing Automatic Service Composition for Extensible Active Routers, pp. 163--177.
6. E. Chang and M. West, "Digital Ecosystems and Comparison to Existing Collaboration Environment", *WSEAS TRANSACTIONS on ENVIRONMENT and DEVELOPMENT*, vol. 2, pp. 1396-1404, 2006.
7. Global Human Capital Trends / Deloitte. URL: <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends.htm>
8. Lippert, K. J., & Cloutier, R. (2021). Cyberspace: a digital ecosystem. *Systems*, 9(3), 48.
9. F. I. Project, "Digital business ecosystems project." {Online}. Available: <http://www.digital-ecosystem.org>

**Валентина Мамонова**

доктор наук з державного управління,  
професор, професор кафедри  
менеджменту і публічного  
адміністрування

**Олександр Довбня**

аспірант кафедри менеджменту і  
публічного адміністрування  
Харківський національний університет  
міського господарства імені  
О. М. Бекетова

**Аналіз активності сектору житлового будівництва як передумова  
повоєнного відновлення житла**

Одним із основних пріоритетних напрямків публічної політики в повоєнний період має бути житлове будівництво, що пов'язано із великим рівнем ушкоджень житлового сектору та додатковим навантаженням на житловий фонд комунальної форми власності внаслідок нерівномірного розміщення вимушено переміщених в умовах війни осіб. Доступне житло у період війни та повоєнній відбудові буде мати у першу чергу економічний ефект, оскільки економічне зростання неможливе без забезпечення житлом працівників, так саме як і розвиток малого та середнього бізнесу залежить від



здатності населення витратити кошти на додаткові товари та послуги. Доступне житло біля об'єктів відбудови буде позитивно впливати на відбудову, оскільки зможе значно знизити індекс Н+Т, який показує, як відстань від місць прикладання праці впливає на бюджет родини [2]. Встановлено, що особливо гостро така проблема відчутна для родин з доходом нижче середнього, які витрачають близько 60 % свого доходу на житло та транспортні витрати, у той час коли родини з доходами вище середнього витрачають близько 40 % [3]. Таким чином, є необхідність зосередити особливу увагу на секторі житлового будівництва. Для визначення частки територій, які потребують особливої уваги, пошуку інвесторів та використання найкращих практик вирішення проблем у житловому секторі необхідно проаналізувати спроможність цього сектору.

Незважаючи на завдані збитки сектору житлового будівництва, воєнно-орієнтований державний бюджет та відтік трудових ресурсів, українська галузь будівництва демонструє незначне зростання, що може свідчити про подолання найнижчих показників. За інформацією Державної служби статистики України (ДССУ) «Очікування будівельних підприємств у I кварталі 2023 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності», індикатор ділової впевненості в будівництві підвищився порівняно із IV кварталом 2022 року на 5,8 % і становить мінус 54,4 %. Показник оцінки поточного обсягу замовлень – один із критеріїв для визначення індикатору – останні 7 років був негативним та досягав максимуму на рівні трохи нижче мінус 30 % у 2019 р. та на самому початку 2022 року. Свій мінімум індикатор сягнув у III – IV кварталі 2022 року на рівні мінус 60,2 %. Такі самі екстремуми демонстрував інший показник індикатору – очікування зміни кількості працівників, в якому так само ринок демонструє підвищення приблизно на 30 % порівняно із показниками II кварталу 2022 року.

Проведені ДССУ у січні 2023 року опитування сектору зафіксувало незначну позитивну тенденцію ринку у порівнянні із IV кварталом 2022 року [1]. Для визначення тенденцій ринку було проведено опитування 291 підприємства галузі. Відповіді на поставлені питання надали можливість встановити помірно позитивну тенденцію у галузі. Відповіді на питання щодо зміни виконаних робіт, обсягу поточних замовлень, прогнозованості покращення ринку, у тому числі прогнозування майбутньої тенденції збільшення/зменшення кількості працівників, показали позитивні, або нульові зміни у порівнянні із попереднім кварталом.

Так само, позитивні зміни демонструють показники виробленої будівельної продукції протягом 2022 року, в яких спостерігається позитивна динаміка. Починаючи із середини 2022 року ринок почав демонструвати позитивну тенденцію та зберіг її до завершення року. Слід зауважити, що така тенденція не є характерною для новозбудованих індивідуальних житлових будинків, які показують незначний спад у порівнянні із попереднім роком, проте тенденція є схожою. Ще одним свідченням про поживлення ринку є крива виготовлення будівельної продукції, яка не демонструє сезонного сповільнення, що вважається щорічною сезонною тенденцією. З іншого боку,

такий феномен може бути пов'язаний із м'якою зимою та/або наявністю фінансування з боку донорів та необхідністю провадження будівельних робіт.

Дистриб'юція житлового будівництва по регіонах зі зниженням практично до нульової активності у східних регіонах є прямим відголоском активних воєнних дій. У той же час будівельна активність зменшилась і у західних регіонах. Проте, на відміну від більшості областей, де зафіксований значний спад, також є регіони, де будівельна активність у порівнянні із 2021 роком зменшилась несуттєво (Чернігівська, Івано-Франківська, Хмельницька, Рівненська області та Закарпаття), чи навіть збільшилась – як у Полтавській та Вінницькій областях. Серед інших регіонів можна виділити три прифронтові області – Миколаївська, Запорізька та Дніпропетровська, які зазнали змін, проте у них ринок не впав так сильно, як у інших прифронтових областях.

Таким чином, незважаючи на активні воєнні дії у східній частині України, великий відтік трудових ресурсів, перебої в енергопостачанні через цілеспрямовані дії агресора, будівельний ринок, хоча й істотно скоротився, проте продовжує виготовляти будівельну продукцію. Опитування будівельних підприємств продемонструвало стриманий оптимізм, зокрема наявність діючих замовлень, та прогнозування щодо збільшення кількості працівників (у порівнянні із попереднім кварталом). Крива виготовлення будівельної продукції незважаючи на очікуваний сезонний спад активності, на кінець 2022 року не продемонструвала такої тенденції, продовжуючи динаміку, закладену влітку 2022 року. Окремо слід відзначити, що регіональні зміни, хоч і показали спад у регіонах із активними воєнними діями, в інших регіонах такі показники є менш критичними (Запорізька область) та свідчать про помірний спад будівельної активності, а в окремих областях, зокрема, які є хабами вимушено переміщених осіб (Полтавська та Вінницька), показники демонструють покращення ринку у порівнянні із довоєнним 2021 роком.

### *Список використаних джерел*

1. Очікування будівельних підприємств у I кварталі 2023 року щодо перспектив розвитку їх ділової активності. Державна служба статистики України. (опубліковано 06.02.2023). URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 07.04.2023).
2. Haas, Peter & Makarewicz, Carrie & Benedict, Albert & Sanchez, Thomas & Dawkins, Casey. (2006). Housing and transportation cost trade-offs and burdens of working households in 28 metros. Social Research in Transport (SORT) Clearinghouse.
3. Sanchez, T.W., Makarewicz, C., Hasa, P.M. and Dawkins, C.J., (2006), August. Transportation costs, inequities, and trade-offs. In th Annual Meeting of the Transportation Research Board, Washington, DC, January.

## **Іван Сиводєд**

кандидат юридичних наук, докторант, доцент кафедри правоохоронної та антикорупційної діяльності Інституту права ім. Князя Володимира Великого МАУП, начальник управління Спеціалізованої прокуратури у військовій та оборонній сфері Офісу Генерального прокурора України

### **Екоцид, який вчиняється військами Росії на окупованих територіях України**

За 14 місяців війни російська агресія завдала збитків довкіллю України на суму понад 1 трлн 743 млрд грн. Зазначається, що ці цифри розраховано відповідно до методик, які визначають розмір збитків, завданих земельним, водним ресурсам та атмосферному повітрю [1, с. 13-17; 2, с. 38-39; 3, с. 512]. Сума збитків забруднення ґрунтів та засмічення земель становить понад 688 млрд грн. Забруднення атмосферного повітря оцінюють у 998 млрд грн, а забруднення та засмічення водних ресурсів – більше ніж у 56 млн грн. Територіальні та міжрегіональні територіальні органи Держекоінспекції України, з 24 лютого 2022 до 24 березня 2023 року повномасштабного вторгнення, зафіксували й розрахували кількісний показник збитків, завданих окупантами. Розрахунки показали, що 280 904 м<sup>2</sup> ґрунту забруднено небезпечними речовинами, 12 277 512 м<sup>2</sup> землі засмічено залишками знищених об'єктів та боєприпасів, 686816 тон нафтопродуктів згоріло під час обстрілів, забруднивши атмосферне повітря небезпечними речовинами, 33132 га лісів та інших насаджень випалено ракетами та снарядами. Деякі з них, можливо, будуть відновлюватися протягом 10 років, і це за найоптимістичніших розрахунків, інші втрачено назавжди, 1063947 м<sup>2</sup> об'єктів, зокрема критичної інфраструктури, знищено, їхні залишки завдали шкоди довкіллю.

У водні об'єкти України потрапило 1597 тон забруднювальних речовин, 2903513 кг сторонніх предметів, матеріалів, відходів та/або інших речовин, 410 млн 150 тис. м<sup>3</sup> становить об'єм самовільно забраної/використаної води.

За час повномасштабної війни в Чорному морі загинуло понад 50000 дельфінів. Російські окупанти знищили щонайменше 553 об'єкти української культурної спадщини. 30% території України потребує очищення від вибухівки. Територія забрудненої частини України на сьогодні — це чотири такі країни, як Швейцарії.

Кримінальне право України у статті 441 розглядає екоцид, як масове знищення рослинного або тваринного світу, отруєння атмосфери або водних ресурсів, а також вчинення інших дій, що можуть спричинити екологічну катастрофу та розглядаються як правопорушення проти миру, безпеки людства та міжнародного правопорядку [4, 5].

### *Список використаних джерел*

1. Екологічний злочин) // [Словник-довідник з екології](#) : навч.-метод. посіб. / уклад. [О. Г. Лановенко](#), О. О. Остапішина. Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2013. С. 79.
2. Військовий екоцид (екологічна зброя) // [Словник-довідник з екології](#) : навч.-метод. посіб. / уклад. [О. Г. Лановенко](#), О. О. Остапішина. Херсон : ПП Вишемирський В. С., 2013. С. 38-39.
3. Буткевич О. В. Екоцид // [Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т./Редкол.:Л. В. Губерський \(голова\) та ін. К: Знання України, 2004 Т.1. 760с. ISBN 966-316-039-X](#)
4. Кримінальний кодекс України: Верховна Рада України. : веб-сайт. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2341-14> (дата звернення 30.10.2022).
5. Конвенція про запобігання злочину геноциду та покарання за нього: Нью-Йорк, 9 грудня 1948 г. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995\\_155](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_155)

**Катерина Пастух**

кандидат наук з державного управління

### **Розробка програм комплексного відновлення територій територіальних громад**

Внаслідок збройної агресії проти України наразі виникає багато питань, пов'язаних з відновленням та подальшим розвитком територіальних громад, що зумовлює використання комплексного програмного підходу.

Важливим також є приділення уваги модернізації публічного управління в економічній сфері [2], розвитку публічного управління в контексті європейської інтеграції України.

Необхідним постає вирішення питань щодо ліквідування наслідків війни та подальшого розвитку територіальних громад. Це потребує відповідного ресурсного забезпечення, підтримки міжнародних організацій, взаємодії органів публічного управління, бізнесу та громадськості тощо.

Наразі розробці програм комплексного відновлення територій територіальних громад приділяється особлива увага. Органи місцевого самоврядування здійснюють розробку програм комплексного відновлення територій територіальних громад. При цьому використовується кращий досвід, управлінські технології.

Слід зазначити, що програма комплексного відновлення території територіальної громади визначає соціально-економічні, просторові, містобудівні пріоритети політики відновлення і включає в себе відповідні заходи з метою забезпечення відновлення території територіальної громади, що постраждала внаслідок збройної агресії проти України або які є окремим місцем концентрації як інфраструктурних, так і екологічних, соціально-економічних явищ тощо. Важливою складовою зазначеної програми є план

з її реалізації, який включає заходи, відповідальних виконавців заходів, строки та індикатори реалізації заходів [1].

Як відомо, у 2022 році з метою розробки, проведення громадського обговорення, а також погодження програми комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) та внесення змін до неї було затверджено відповідний Порядок.

Згідно цього Порядку програма комплексного відновлення території територіальної громади (її частини) має включати: загальний опис населеного пункту (території); інформацію про наявність, аналіз щодо актуальності містобудівної документації на території територіальної громади (її частини); аналіз негативних впливів, що призвели до необхідності розробки програми; аналіз наявних ресурсів; інформацію щодо необхідності підготовки території; інформацію про заподіяну шкоду та щодо технічної можливості, економічної доцільності відновлення пошкоджених об'єктів або пропозиції щодо будівництва нових об'єктів; інформацію щодо заходів інженерної підготовки та захисту території; обґрунтовані пропозиції щодо збереження та розвитку природоохоронних територій та об'єктів, а також відновлення навколишнього природного середовища; обґрунтовані пропозиції щодо доцільності зміни функціонального призначення територій територіальної громади (її частини) з урахуванням наявної забудови та містобудівної документації; пропозиції щодо внесення відповідних змін або розробки містобудівної документації; обґрунтовані пропозиції щодо перенесення об'єктів виробничої сфери; основні підходи та пропозиції щодо комплексного відновлення, розвитку території територіальної громади (її частини) та заходи для їх реалізації з визначенням пріоритетності, з урахуванням норм і нормативів щодо просторового планування та землекористування, забезпечення мешканців закладами, необхідними послугами, охорони культурної спадщини, розвитку інфраструктури, захисту навколишнього природного середовища та природних ресурсів; фінансово-економічний розрахунок для забезпечення заходів комплексного відновлення тієї чи іншої території територіальної громади (її частини); пропозиції щодо необхідного фінансування заходів для забезпечення комплексного відновлення території [1].

Наразі вельми актуальною постає системна робота органів місцевого самоврядування, яка має бути спрямована на забезпечення необхідних умов життя населення, вирішення основних соціально-економічних проблем, здійснення комплексних заходів, спрямованих на відновлення територій та подальший розвиток територіальних громад.

Отже, з метою комплексного відновлення територій територіальних громад необхідним є розробка та здійснення комплексу заходів, які спрямовані на відновлення територій територіальних громад та подальший їх розвиток. Це, насамперед, потребує системної роботи органів місцевого самоврядування, відповідного ресурсного забезпечення, підтримки міжнародних організацій, взаємодії органів публічного управління, бізнесу та громадськості, використання кращого досвіду та управлінських технологій. Важливою також є участь громадськості у розробці та реалізації програм комплексного

відновлення територій територіальних громад, що потребує подальших наукових пошуків.

***Список використаних джерел:***

1. Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовт. 2022 р. № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF/print#n10>.

2. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach / Mykola A. Latynin, Kateryna V. Pastukh, Denys L. Tarasenko, Serhii O. Shevchenko, Anna Yu. Munko // *Estudios de Economía Aplicada*, 2021, University of Almeria, Spain, Vol. 39, № 5. URL: <https://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4967>.