

Бондар М.Р., студентка групи ПУА-6, ФНБПМВ
Науковий керівник: Мороз Ю.Ю., д.е.н., проф.
Державний університет «Житомирська політехніка»

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Успішне керування державою завжди було актуальним питанням для владної частини суспільства усіх часів та народів. Відповідно для реалізації своїх повноважень та забезпечення ефективного управління використовувалися різноманітні методи, підходи та механізми, які були адаптовані під актуальні потреби населення на різних проміжках історичного часу. У результаті еволюції політичної влади з'являлися, змінювалися та удосконалювалися чисельні підходи та методи. В процесі цього сформувалося поняття стратегічного управління. Його можна трактувати як процес розробки довгострокових цілей, яке має на меті комплексно підходити до прийняття управлінських рішень, шляхом узгодження раціональних дій державної влади враховуючи обмежене коло наявних ресурсів. Такий підхід пройшов декілька етапів розвитку.

Перший етап характеризується процесом виникнення та формування стратегічного управління. Такий період тривав до 1950-х років та характеризувався тим, що влада здійснювала керування на інтуїтивних засадах, без конкретних алгоритмів і планів.

Другий період охопив часовий проміжок 1950–1970-тих років. Передумовами переходу на даний етап були зміни в управлінні на тлі закінчення Другої світової війни. Тоді керівництво держав почали приділяти значну увагу таким поняттям як стратегічне планування та аналіз.

Третій етап включає в себе процес практичного застосування стратегічного управління. Він тривав 10 років, а точніше з 1980 по 1990-ті роки. В цей період активно розробляються та вперше застосовуються нові підходи та інструменти, такі як SWOT-аналіз та конкурентні стратегії.

Четвертий етап розвитку стратегічного управління розпочався у 1990-х роках і триває до сьогодні. Відповідно зараз ми живемо в епоху четвертого періоду, яка характеризується глобалізаційними процесами та інноваційними технологіями. Тому на сучасному етапі розвитку суспільства, дуже актуальним постає можливість використання та застосування інформаційно-комп'ютерних технологій для ефективної реалізації стратегічного управління. Крім того, державна влада зацікавлена у використанні інструментів стратегічного управління. Завдяки його системному підходу, гнучкості та передбачливості, публічна політика може подолати наявні проблеми та протидіяти загрозам для суверенітету держави і бути готовою приймати та оперативно реагувати на глобальні

Основною метою або ж призначенням стратегічного управління в публічній сфері є удосконалення процесів розробки та реалізації управлінських рішень на державному рівні, що допоможе краще відповідати запитам населення. Крім того, варто додати, що стратегічне управління покликане формувати майбутні цілі, що чітко формують основні напрямки та пріоритети політики, які цілком і повністю будуть задовольняти потреби громадян у довгостроковій перспективі.

До основних принципів стратегічного управління належать: комплексний підхід до прийняття рішень, цілеспрямованість, високий рівень адаптації до змін, унікальність, результативність та ефективність. Варто зазначити, що одним із найбільш фундаментальних принципів є - соціальна справедливість. Цей принцип означає, що процеси формування та реалізації управлінських стратегій повинні однаково забезпечувати інтереси всіх категорій громадян. Категорично забороняється надати будь-які привілеї тим чи іншим суспільним групам. Цей принцип забезпечує соціальну рівність та справедливий доступ до ресурсів та благ, які забезпечуються державою [2].

Також варто зазначити, що стратегічне управління не базується суто на принципах, а має й свої характерні особливості та складові. Наприклад, стратегія є найважливішим елементом у стратегічному управлінні. Її особливість полягає у тому, що вона складається із цілей. Вони бувають стратегічні, оперативні і тактичні. Крім того, у процесі формування цілей слід дотримуватися двох важливих аспектів. По-перше, цілі повинні бути реальними, досяжними та об'єктивними. По-друге, цілі повинні бути конкретними. Це означає, що вони повинні мати граничну межу, тобто показники, які будуть свідчити про завершення виконання завдання. Дотримання таких вимог забезпечує доцільне та ефективне використання стратегічного управління для подолання проблем публічної політики [2].

Також слід звернути увагу й на таку особливість як те, що стратегії розробляються згідно повноважень владної вертикалі. Мається на увазі, що одна стратегія не може однаково бути реалізована міністерством та сільською радою. Адже вони мають різний спектр можливостей та обов'язків. Також варто слідувати принципу розробки стратегій “знизу до верху”. А саме, спочатку створюють стратегії для найменших територіальних одиниць, потім для міст, далі областей і кінцевою точкою є розробка державних регіональних програм [3].

Ще однією важливою особливістю стратегічного управління є те, що процес прийняття рішень у публічному контексті наповнений бюрократичними механізмами. Часто управлінський процес контролюється з боку громадськості, тому він повинен бути максимально прозорим та легітимним. Також слід враховувати й фінансову складову даного явища, оскільки стратегічне управління в державному секторі має більш обмежений характер. Відповідно дозволено використовувати лише наявні ресурси у дуже раціональному напрямку [3].

Отже, проаналізувавши історію становлення та формування стратегічного управління можемо зробити висновок, що воно відігравало важливу роль в процесі прийняття управлінських рішень державними діячами на різних історичних етапах. Поняття стратегічного управління має свої базові принципи, які мають фундаментальне значення для його функціонування. А також такий управлінський процес має свої особливості, які відрізняють його від інших та надають рис унікальності. До того ж, стратегічне управління має на меті використовувати раціональні та ефективні підходи, які допомагають адаптуватися державним цільовим програмним документам та діючій політичній системі до глобальних змін. У наш нестабільний час це є дуже актуально та особливо важливо вчасно знаходити альтернативні рішення та швидко й ефективно протистояти новим викликам і загрозам.

Список використаних джерел:

1. Пендальчук Т.В. Стратегічний менеджмент у сфері публічного управління. *Сучасний науковий журнал*. 2024.. Вип.3(1). С. 116-117.
2. Кравченко О.І. Стратегічне управління в сфері публічного управління та адміністрування: навч.-метод.посіб. Видавництво Івченка І.С, 2019. С.10-40.
3. Білик О. В., Поліщук С. П. Стратегічне планування в системі публічного управління. Аграрна освіта та наука: досягнення, роль, фактори росту. Стратегічні пріоритети розвитку економіки, фінансів, обліку, підприємництва та торгівлі, публічного управління в Україні та світі. Матеріали міжнародної науково-практичної конференції. Білоцерківський НАУ, 30 жовтня 2020. С.16

Бурчак Я.О., аспірант кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДЕРЖАВНА ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА У СФЕРІ МОЛОДІЖНИХ ІННОВАЦІЙ ТА ТЕХНОЛОГІЧНИХ ПРОЄКТІВ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДБУДОВИ

Повномасштабна війна, що триває на території України з 2022 року, створила безпрецедентні виклики для економіки, суспільства та державного управління. Водночас кризовий контекст відкрив нові можливості для формування інноваційно-орієнтованої інвестиційної політики, що ґрунтується на потенціалі молоді як джерела технологічного прориву, креативних ідей та нестандартних управлінських рішень. Молодь, яка володіє цифровими навичками, гнучкістю мислення та високим рівнем соціальної відповідальності, стає ключовим агентом трансформаційних процесів, а інвестиції в молодіжні інновації, необхідною передумовою модернізації держави.

Умови воєнного стану вимагають від держави перегляду традиційної логіки інвестиційної політики. У фокусі мають опинитися ті напрями, які забезпечують максимальний соціальний і економічний мультиплікатор при обмежених ресурсах. Саме інноваційна діяльність, зокрема в ІТ-сфері, робототехніці, біотехнологіях, «зеленій» енергетиці, освіті та охороні здоров'я, генерує найбільшу додану вартість і є порівняно мобільною в умовах воєнної невизначеності. Молодіжні стартапи, хаби, університетські науково-дослідні ініціативи можуть стати основою нової моделі відновлюваного розвитку, якщо отримають цілеспрямовану інституційну та фінансову підтримку з боку держави[1].

Сучасна державна політика має враховувати міжнародний досвід, згідно з яким ефективна підтримка молодіжних інновацій базується на поєднанні трьох ключових механізмів: прямих інвестицій (гранти, стартап-фонди, венчурне співфінансування), розвиткової інфраструктури (технологічні парки, інкубатори, акселератори) та регуляторних стимулів (податкові пільги, спрощення процедур реєстрації, державні гарантії). Особливу роль відіграє створення цільових державних програм, орієнтованих на підтримку молодіжного технологічного підприємництва. Наприклад, у рамках ініціативи «єРобота» вже реалізуються грантові інструменти для малих бізнесів, однак молодіжний компонент поки що не є виокремленим пріоритетом.

Актуальною є розробка та впровадження національної програми «Молодь в інноваційній економіці», яка б передбачала фінансування науково-технічних проєктів студентів, аспірантів і молодих дослідників, формування міжвузівських наукових консорціумів, підтримку освітньо-підприємницьких хабів на базі університетів. Така програма має реалізовуватися через публічно-приватне партнерство за участі інвесторів, міжнародних донорів та державних структур, що відповідають за цифрову трансформацію та молодіжну політику. Успішні кейси, зокрема платформа Дія.Бізнес., показують можливість масштабування державних цифрових сервісів для стимулювання молодіжної економічної активності[2].

Ключовим фактором ефективності державної політики у цій сфері має стати системна інтеграція молоді у процес прийняття рішень. Це передбачає створення молодіжних дорадчих рад при міністерствах, залучення молодих експертів до формування інноваційних стратегій розвитку, підтримку участі молоді в національних конкурсах стартапів, урбаністичних інновацій, цифрових рішень для громад. В умовах воєнної нестабільності критично важливим є розвиток платформ цифрової взаємодії між державою та молодими підприємцями, які дозволяють оперативно реагувати на потреби нових ініціатив, збирати і обробляти зворотний зв'язок, надавати персоналізовану підтримку.

Окремої уваги заслуговує інтеграція української молоді у глобальні інноваційні екосистеми. Після початку повномасштабної війни тисячі молодих українських розробників, аналітиків і підприємців змогли вийти на міжнародні ринки, створивши технологічні компанії або взявши участь у програмах підтримки стартапів у країнах ЄС, Канаді, США. Це створює унікальні можливості для формування транскордонного інноваційного капіталу, що у подальшому може бути залучений до процесу відбудови країни. Державна політика має забезпечити умови для повернення та реінтеграції цих талантів через механізми «цифрової репатріації» — інструментів дистанційної участі в державних ініціативах, спеціальних податкових режимів, доступу до фінансування для команд з міжнародним досвідом[3].

Таким чином, державна інвестиційна політика у сфері молодіжних інновацій та технологічних проєктів в умовах війни та післявоєнного відновлення має стати не лише елементом підтримки окремих ініціатив, а стратегічним напрямом модернізації економіки. Її результатом має стати не тільки створення нових робочих місць, а й формування покоління інноваторів, які здатні забезпечити національну конкурентоспроможність у ХХІ столітті. Україна як держава, що проходить через глибоку трансформацію в умовах екзистенційної загрози, має унікальний шанс поєднати інвестиційну політику з політикою формування інтелектуального потенціалу майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Ковальчук, В. (2023). Аналіз тенденцій інноваційного розвитку національної економіки. Економіка та суспільство, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-33>.
2. Біла І.С., Посна В.С., Шевченко О.О. Інноваційний розвиток як чинник повоєнної відбудови економіки України. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2023. Том 8. Випуск 1. С. 10-16.
3. Гордієнко С.Г. Інноваційна діяльність: проблеми, сутність, змістовні складові та напрями удосконалення. Часопис Академії адвокатури України. 2014. № 2 (23). С. 15-32.

Ваховська А.С., студентка групи ПУА-6, ФНБПМВ
Науковий керівник: Мороз Ю.Ю., д.е.н., проф.
Державний університет «Житомирська політехніка»

МОЛОДІЖНА ПОЛІТИКА В УКРАЇНІ: ФОРМУВАННЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ СВІДОМОСТІ ТА НАЦІОНАЛЬНОЇ ІДЕНТИЧНОСТІ МОЛОДІ

Побудова України як демократичної, соціально орієнтованої та правової держави, її інтеграція у світове співтовариство та становлення активного громадянського суспільства великою мірою залежать від залучення молоді до суспільно-державних процесів. Молоде покоління є одним з найважливіших соціальних груп, яке визначає майбутнє країни. Воно вирізняється високим рівнем освіченості, прагненням до інновацій, здатністю швидко адаптуватися до змін і відчуттям відповідальності за свою державу. Саме тому молодіжна політика стає провідним аспектом державної діяльності, спрямованої на формування громадянської свідомості та національної ідентичності молодих людей.

Згідно з даними дослідження «Вплив війни на молодь в Україні», національна свідомість серед української молоді значно зросла з початку війни. За словами Івана Вербицького, представника ГО «Аналітичний центр Cedoss», у 2022 році 56% молоді спілкувалися з друзями та знайомими українською мовою (порівняно з 43% у 2021 році), а 63% молодих людей використовували українську мову на роботі (проти 51% у 2021 році). Крім того, частка молоді, що займається громадською активністю, зросла з 20% до 40%, а 53% молодих людей брали участь у волонтерських заходах під час війни [1]. Ці цифри підкреслюють підвищення національної свідомості та активності молоді в умовах війни та підтверджують важливість її залучення до суспільних процесів.

Слід зазначити, що питаннями розробки і впровадження молодіжної політики як такої займалися багато як зарубіжних так і вітчизняних науковців. У контексті України цю проблему розглядали у своїх працях такі науковці як Ю. Рубан, А. Мінаєв, Ю. Поліщук, В. Барабаш, А. Данилов, які досліджували процеси формування та механізми реалізації молодіжної політики в Україні загалом, а також її окремих аспектів [2, с. 79].

Питання громадянської свідомості є одним із тих питань, що нині збільшує свої масштаби, надаючи можливості по-іншому розкривати сутність явища. Вплив громадянської свідомості неможливо переоцінити. Вона відіграє роль у визначенні необхідності та рівня регулювання соціальних процесів та суспільних відносин, формуванні національної ідентичності, розвитку інновацій та соціальної відповідальності. Громадянська свідомість впливає на формування ціннісних орієнтацій, культурного контексту та рівня соціальної інтеграції, котрі є важливими аспектами для розвитку правової держави і громадянського суспільства.

Як не дивно, питання громадянської свідомості як вивчалось, так і до нині вивчається вітчизняними та зарубіжними науковцями. У кожного із них є своє пояснення даному терміну, але маємо виділити ті, що трапляються у працях найчастіше та визнаються більшістю.

Так, П. Рабинович вважає, громадянська свідомість є системою понять, поглядів, уявлень і почуттів щодо чинного або бажаного юридичного права, а також діяльності, пов'язаної з правом. На думку дослідника, така свідомість пояснює погляди, уявлення людей щодо цілей, змісту і форми правил поведінки, встановлених державою [3, с. 79-80].

Маємо виокремити твердження Колодія А. М., Копейчикова В. В., Лисенкова С. Л. Вчені вважають, що громадянська свідомість є специфічною формою суспільної свідомості, системою відображення правової дійсності у поглядах, теоріях, концепціях, почуттях, уявленнях людей про право, його місце та роль щодо забезпечення свободи особи та інших загальнолюдських цінностей [4, с. 164].

Громадянська свідомість дуже пов'язана з національною ідентичністю, оскільки обидві категорії спрямовані на формування усвідомленого ставлення до власної держави та її цінностей. Національна ідентичність, за визначеннями сучасних науковців (Н. Авер'янової, Т. Воропаєвої, П. Кононенка, Т. Кононенка, І. Кресіної, Л. Нагорної, В. Піскун, Ю. Руденко та ін.) вважається природною, загальною і найбільш стабільною підставою соціальності. На відміну від етнічної, національна ідентичність спирається на свідомий вибір і залежить від раціональних чинників – усвідомлення суб'єктом ідентифікації (особою, етнічною групою чи нацією) історичних, громадянських, політичних цінностей, що є вторинними щодо тих цінностей, які лежать в основі етнічної ідентифікації і які є, як правило, сталими, незмінними [5, с. 19].

Національна ідентичність в Україні відіграє особливу роль у контексті сучасних суспільних трансформацій та геополітичних викликів, що постали перед державою. Вона об'єднує громадян незалежно від їхнього етнічного походження чи релігійних переконань, формуючи єдину політичну націю, яка прагне зберегти незалежність, суверенітет та культурну спадщину.

Молодіжна політика в Україні спрямована на створення умов, за яких молодь може активно залучатися до суспільного життя, отримувати якісну освіту, брати участь у культурних, волонтерських та патріотичних заходах. Через такі механізми формується відчуття відповідальності перед країною та бажання сприяти її розвитку. Значущість цих процесів зростає у періоди соціальних криз або військових конфліктів, коли відчуття національної єдності та солідарності стають основними для збереження стабільності в країні.

Одним із головних інструментів для розвитку громадянської свідомості та національної ідентичності є освіта. Вивчення історії, мови, літератури та культурних традицій України у навчальних закладах допомагає молоді краще розуміти свої корені, спадщину та місце у світовій спільноті [6, с. 28-29]. Визначальним компонентом є також критичне осмислення сучасних подій і викликів, яке сприяє формуванню зрілої особистості, здатної до відповідальних рішень та активної участі в житті суспільства.

Суттєву роль у формуванні громадянської свідомості відіграють і інші інструменти молодіжної політики, серед яких споживання українського контенту, перехід на українську мову, участь у культурних заходах та медіаініціативах, що підсилюють національну свідомість молоді.

Особливу увагу варто приділяти інноваційним підходам, які адаптовані до потреб сучасної молоді. Окрім традиційних методів, що включають освітні програми, інтерактивні тренінги, форуми та громадські проєкти, важливе значення мають нові медіа та соціальні платформи, де молодь може брати участь у відкритих дискусіях та обговореннях важливих суспільних питань. Ці інструменти сприяють формуванню активного громадянського суспільства, в якому молоді люди не лише усвідомлюють свою приналежність до нації, але й готові докладати зусиль для її розвитку.

Таким чином, молодіжна політика України, зосереджена на формуванні громадянської свідомості та національної ідентичності, стає важливим фактором для зміцнення демократичних засад та забезпечення сталого розвитку країни. Завдяки комплексному підходу до формування цінностей та залученню молоді до активної участі в житті суспільства Україна має всі шанси виростити покоління, яке буде готове протистояти сучасним викликам та зробити свій внесок у побудову стабільної, незалежної і процвітаючої держави.

Список використаних джерел:

1. Вплив війни на молодь в Україні. URL: <https://www.ukrinform.ua/amp/rubric-presshall/3700030-vpliv-vijni-na-molod-v-ukraini.html>
2. Єрмоленко І. В. Роль молоді у формуванні молодіжної політики в Україні: виклики та можливості. Вісник НТУУ "КПІ" Політологія. Соціологія. Право, 2023. С. 78-83.
3. Рабінович П. М. Основи загальної теорії права та держави: навч. посіб. Харків: Консул, 8-ме вид., стереотипне, 2005, 160 с.
4. Колодій А. М., Копейчиков В. В., Лисенков С. Л. та ін. Теорія держави і права : навч. посіб. Київ: Юрінком Інтер, 2002, 164 с.
5. Бойко С. Формування національної ідентичності української молоді в умовах російсько-української війни. Українознавчий альманах. 2022. № 30. С. 17–22.
6. Кірдан О. Л. Формування української національної та громадянської ідентичності здобувачів вищої освіти: сучасний та науковий дискурс. Modern Engineering and Innovative Technologies, 3(34-03), 2024. С. 27–31.

УДК 338.2:338.124.4

Грибан В.О., студентка 3-курсу,
спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник: Кусік Н.Б.,
асистентка кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

АНТИКРИЗОВА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ У КОНТЕКСТІ ПОДОЛАННЯ НАСЛІДКІВ ЕКОНОМІЧНОЇ КРИЗИ 2008-2009 РР.

Сучасна система публічного управління в Україні, яка формується в умовах незалежності та демократичного розвитку, стикається з низкою викликів, що можуть призводити до кризових ситуацій. Серед головних проблем – недостатня концентрація дій управлінських інституцій, посилення внутрішніх соціальних суперечностей, а також зовнішні загрози, зокрема політичні конфлікти та військова агресія. Така сукупність чинників створює передумови для виникнення надзвичайних ситуацій різного характеру – від природних катастроф до загальнодержавних криз. У нинішніх умовах важливою частиною державної політики є результативне антикризове управління, яке передбачає заздалегідь передбачення ризиків, ясне планування та співпрацю влади з населенням. Це світле майбутнє до стабільності й розвитку країни в період викликів.

Сутнісними ознаками кризи управління є:

- 1) розбалансованість системи макроекономічного регулювання;
- 2) політизація економічних та соціальних процесів;
- 3) нездатність державного апарату регулювати політико-економічні процеси традиційними методами;
- 4) втрата контролю над функціонуванням життєзабезпечуючих суб'єктів господарювання [2].

Криза публічного управління є перехідним етапом у політико-економічній системі держави, характерною ознакою якого є виникнення вертикальних конфліктів між елементами самої системи. Основним завданням публічного управління є формування процесу вирішення цих конфліктів у такому форматі, який гарантуватиме мінімальні політичні, економічні та соціально-етичні втрати, що є неминучими. Державна влада, маючи соціальну і публічну природу, еволюціонувала разом із суспільством, проходячи складний процес розвитку. Вона набувала різних форм, ґрунтуючись на офіційних політичних (публічних) правових рішеннях і нормативних актах, що надавали їй можливість впливати на окремі соціальні групи, відносини та процеси [1]. Тому важливо, щоб антикризова політика адаптувалася до національних та глобальних викликів. Співпраця всіх рівнів державної влади є ключовою умовою своєчасного передбачення кризових ситуацій в країні. Завдяки взаємозв'язку між структурними підрозділами можна ефективно проаналізувати поточний стан проблеми та глибше зрозуміти механізми її вирішення або усунення.

Протягом останнього десятиліття, українське суспільство переживає надзвичайно складний період. Починаючи з російської агресії на Донбасі та незаконною анексії Криму у 2014 році, далі – пандемія COVID-19 і повномасштабне вторгнення росії. Кризові ситуації стали постійним чинником, що суттєво, впливає на життя громадян. Яскравим прикладом кризової ситуації є економічна криза 2008 року в контексті України. Економічна криза 2008–2009 років стала серйозним випробуванням для світової економіки, особливо сильно позначившись на країнах із перехідною економікою, зокрема на Україні. Її наслідки загострили проблеми у банківському секторі та продемонстрували вразливість фінансово-кредитної системи. У цих обставинах виникла необхідність глибокого аналізу причин, що призвели до кризи у банківській сфері, щоб розробити ефективні механізми подолання наслідків та зміцнити економічну стійкість загалом.

Загалом уряд України реалізував низку антикризових заходів, метою яких було зменшення негативного впливу кризи на економіку та соціальну сферу. Одним із основних інструментів у цій політиці виступила фінансова стратегія. Серед ключових напрямів фінансової політики у період кризи слід виділити стимулювання економічного зростання, що включало збільшення державних витрат, зниження податкового навантаження та вдосконалення механізмів адміністрування податків і зборів. Важливим елементом також була підтримка соціальної стабільності через підвищення соціальних виплат і пенсій, збереження зайнятості у державному секторі та розширення програм соціальної підтримки. Окрім цього, уряд прагнув скоротити дефіцит бюджету шляхом раціоналізації державних видатків, удосконалення податкової системи та залучення зовнішнього фінансування [3]. Україна показала дієві заходи антикорупційної політики виходу з економічної кризи, застосувавши фінансову політику. Серед результатів антикризових фінансових заходів можна виокремити як позитивні, так і негативні сторони. До позитивних належить послаблення негативного впливу кризи на економіку, підтримка соціальної стабільності та відновлення економічного зростання у 2010 році. Водночас спостерігалися і негативні

наслідки, зокрема суттєве зростання бюджетного дефіциту посилення інфляційних очікувань і збільшення залежності від зовнішніх запозичень.

Важливу роль у подоланні наслідків кризи відігравала й монетарна політика, головними завданнями якої були стабілізація обмінного курсу гривні, зупинка відтоку капіталу з країни та запобігання гіперінфляції. Крім того, уряд ставив за мету активізувати кредитування економіки, щоб підтримати реальний сектор і пом'якшити кризові явища. Одним із ключових напрямів було також забезпечення фінансової стабільності банківської системи шляхом недопущення банкрутств банків та захисту інтересів вкладників. До основних інструментів монетарної політики належали: облікова ставка, валютні інтервенції, рефінансування банків, надання ломбардних кредитів і регулювання обов'язкових резервів. Загалом думки експертів щодо ефективності заходів розділилися: одні вважають, що Національному банку України вдалося досягти поставлених цілей, тоді як інші критикують його дії, вказуючи на зростання інфляції, збільшення державного боргу та скорочення валютних резервів [4].

Отож, державна політика управління кризами в Україні вимагає системного та комплексного підходу, що поєднує ефективне використання фіскальних і монетарних інструментів, оперативне реагування на виклики та стратегічне планування. Важливими елементами є прозоре управління ресурсами, ефективна координація між різними органами влади, зміцнення інституційної спроможності. Тільки за умови збалансованої взаємодії політичних рішень, економічних механізмів і соціальних пріоритетів можна зменшити вплив криз і забезпечити стабільність у системі державного управління. Під час економічної кризи держава вжила фіскальних (збільшення видатків, податкові послаблення, соціальна підтримка) та монетарних (стабілізація курсу, підтримка банків, кредитування) заходів. Це сприяло пом'якшенню кризи, збереженню стабільності та частковому відновленню економіки. Водночас посилювалися проблеми – дефіцит бюджету, інфляція, зростання боргу. Ефективність цих заходів проявилась у пом'якшенні наслідків кризи, збереженні соціальної стабільності та частковому економічному відновленні, зокрема у 2010 році. Реалізація політики стала прикладом використання ресурсів влади для мінімізації втрат, але водночас виявила структурні проблеми публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Карпенко О.А. Основи антикризового управління. Навч.-метод. посіб. Вид-во НАДУ, 2006. – 208 с.
2. Якубовський О., Пахомова Т., Драгомирецька Н. Управління ризиками та кризами : навч. посіб. Київ : Центр дистанц. навч. НАДУ при Президент. України, 2011. 68 с.
3. Шавкун В. Глобальна фінансово-економічна криза та її вплив на економіку України. Вісник Хмельницького національного університету. 2011. Т. 3, № 2. С. 228–231.
4. Кириченко О. А., Белоусова І. А., Кудрицький В. Д. Держава на фінансовому ринку України в умовах подолання глобальної фінансової кризи. Інвестиції: практика та досвід. 2010. № 14. С. 25–29.

Зайченко О.С., здобувач освітнього ступеня магістра
Науковий керівник: Гапєєва О.М., д.е.н., проф. кафедри
Університет митної справи та фінансів

ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ

Ця робота присвячена дослідженню питання енергетичної безпеки України через призму продажу скрапленого нафтового газу (LPG). Проаналізовані основні аспекти ринку LPG, його вплив на зниження енергетичної залежності, економічну доступність, екологічні переваги та регуляторні виклики. Визначено ключові фактори розвитку цього сектору в умовах сучасних геополітичних викликів, а також перспективи подальшого удосконалення механізмів регулювання та диверсифікації постачальників.

Одним із ключових пріоритетів для України є енергетична безпека, особливо в умовах сучасних геополітичних викликів та економічної нестабільності. Забезпечення стабільного постачання енергоносіїв є необхідною умовою для сталого розвитку держави, її економічної незалежності та конкурентоспроможності на міжнародному ринку. Скраплений нафтовий газ (LPG) відіграє важливу роль, як альтернатива традиційним видам палива, сприяючи зниженню залежності від імпорту енергоресурсів та підвищенню енергетичної стійкості країни.

Забезпечення енергетичної безпеки є критичним завданням для України в умовах воєнного стану, порушених логістичних ланцюгів та необхідності переходу до енергонезалежності. Скраплений нафтовий газ (LPG) виступає одним із ключових джерел енергії у транспортній, побутовій і виробничій сферах.

Проблематика ринку LPG в Україні.

Основними проблемами при продажі скрапленого газу є:

- **Економічні:** цінова нестабільність, монополізація, тіньовий обіг.
- **Регуляторні:** часті зміни законодавства, корупція, відсутність чітких стандартів.
- **Технічні:** нестача інфраструктури, низький рівень безпеки на АЗС, залежність від імпорту.
- **Екологічні:** викиди CO₂, загроза витоків.

Аналіз сучасного стану ринку.

- Обсяги продажів LPG у 2023 році зросли у 2,4 рази.
- Імпорт з Польщі склав 428 тис. тонн, з яких частина мала сумнівне походження.
- Відбувається поступове впровадження європейських стандартів, зокрема EN 589:2022.

Реформування нормативної бази.

- Прийнято нові технічні регламенти та стандарти для LPG.
- Впроваджуються європейські вимоги CEN/CENELEC.
- Відбувається перехід від радянських ГОСТів до сучасної європейської системи.

Шляхи вирішення.

- Національний видобуток скрапленого газу та його розвиток.
- Диверсифікація джерел постачання.
- Прозоре та стабільне регулювання ринку.
- Інвестування в інфраструктуру та безпеку.
- Підвищення стандартів якості та контролю.

Висновки.

Ринок LPG є важливим інструментом посилення енергетичної безпеки України. Його стабілізація та розвиток мають відбуватися паралельно з імплементацією європейських норм та ефективною державною політикою.

Список використаних джерел:

- 1) Україна скоротила імпорт зрідженого газу на 8% у першому півріччі 2024 року // URL: <https://www.nefterynok.info/en/news/ukraine-reduces-lpg-imports-by-8-in-h1-2024>
- 2) Україна імпортує паливо з 15 країн у 2024 році – експерт // URL: <https://www.ukrinform.net/rubric-economy/3948511-ukraine-imports-fuel-from-15-countries-in-2024-expert/>
- 3) Ринок зрідженого нафтового газу України: звіт 2025 року // URL: <https://www.indexbox.io/store/ukraine-liquefied-petroleum-gas-lpg-market-analysis-forecast-size-trends-and-insights/>
- 4) EN 589:2018+A1:2022 – Автомобільні палива. LPG. Вимоги та методи випробувань // URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/standards/cen/d40fb473-4126-430c-9895-0d4ad1cf82bd/en-589-2018a1-2022?srltid=AfmBOorxUF79saOo9TLNuAGQr1uC1YV2I-liUyI5mTR125YV196xtQ-t&>
- 5) Україна зменшила імпорт нафтопродуктів на 1,1% у 2024 році // URL: <https://www.interfax.com/newsroom/top-stories/109054/>

6) Ринок LPG у середині 2024 року // URL: <https://www.pogp.pl/en/aktualnosci/rynek-lpg-w-polowie-2024-r>

7) Санкції проти Росії впливають на ринок LPG у Європі // URL: <https://www.general-index.com/post/lpg-price-rise-fears>

8) Введення нового стандарту якості автогазу відкладено // URL: <https://oilers.org.ua/en/2018/02/05/introduction-of-a-new-lpg-quality-standard-is-postponed-ukrainian-agency-for-standardisation-has-prolonged-the-validity-of-gost-27578-87-liquefied-hydrocarbon-gases-for-motor-vehicles-till-january-1/>

9) Україна зосереджується на зростанні власного видобутку газу через припинення російських поставок // URL: <https://www.upstreamonline.com/energy-security/ukraine-focuses-on-domestic-gas-production-growth-as-russian-flows-come-to-a-halt/2-1-1760018>

10) Україна: ключові події в енергетичному секторі 2024 року // URL: <https://www.dentons.com/en/insights/articles/2024/november/5/ukraine-key-energy-sector-developments-2024>

УДК 351:316.42:005.35

Іваній О.М., к.пед.н., доц.
завідувач кафедри права та публічного управління
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка
Мануїлова К.В., д.н.держ.упр.,
доцент кафедри публічного управління та регіоналістики
інституту публічної служби та управління
НУ «Одеська політехніка»

СОЦІАЛЬНИЙ ДІАЛОГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЯКОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Актуальність соціального діалогу як інструменту вдосконалення публічного управління зумовлена зростанням соціально-економічних викликів. Він забезпечує узгодження інтересів влади, бізнесу та громадянського суспільства, сприяючи стабільності та ефективності управлінських рішень. У контексті цифровізації та демократизації соціальний діалог набуває особливого значення як чинник прозорості, легітимності й адаптивності управлінських практик.

Соціальний діалог у сфері публічного управління — це важливий інструмент співпраці між владними структурами, підприємницьким сектором, профспілковими організаціями та громадськими інститутами. Він сприяє досягненню згоди між різними сторонами та забезпечує ефективне розв'язання соціально-економічних проблем. Його зміст полягає у досягненні згоди шляхом врахування інтересів усіх сторін і спільного ухвалення рішень у сфері соціально-трудових [1] та адміністративних правовідносин [2]. Такий діалог сприяє підвищенню ефективності публічного управління, забезпеченню соціального партнерства й стабільності в суспільстві.

Якість публічного управління становить фундаментальний чинник сталого розвитку громади, оскільки саме вона забезпечує результативність, відкритість і підзвітність державних інституцій. У цьому контексті соціальний діалог постає не лише як інструмент демократизації управлінських процесів, а й як необхідний інструмент для досягнення балансу інтересів між органами влади, підприємницьким середовищем, найманими працівниками та громадянського суспільства. Означена взаємодія формує підґрунтя для довіри, партнерства та підвищення легітимності прийнятих рішень, що є особливо важливим в умовах зростання суспільних очікувань щодо ефективності державного управління. Він сприяє узгодженню пріоритетів, формуванню взаємної довіри та підвищенню легітимності рішень, що ухвалюються в межах публічного управління.

Відкритий та інклюзивний соціальний діалог є необхідною умовою залучення всіх зацікавлених сторін до розв'язування соціально-економічних питань, забезпечуючи можливість для представлення різних думок. Одночасно він формує основи суспільної єдності, сприяючи консолідації навколо спільних цілей і підвищенню стійкості управлінських рішень.

Однак ефективність цього інструменту часто обмежується низкою викликів. Серед них — нерівний доступ учасників до ресурсів і процедур впливу, відсутність сталих інституцій, які б підтримували постійну взаємодію, а також відмінність у цінностях і пріоритетах, що притаманні різним сторонам діалогу. Наприклад, підприємницькі кола здебільшого орієнтуються на економічну доцільність і прибутковість, тоді як представники профспілок акцентують на захисті трудових прав та соціальній справедливості. Такий контекст вимагає гнучких управлінських підходів, які враховують інституційну автономію кожного учасника й водночас орієнтуються на досягнення синергії у спільному розв'язуванні стратегічних питань.

Соціальний діалог набуває особливої ваги у світлі реалізації Цілей сталого розвитку [3], оскільки він безпосередньо впливає на якість праці, соціальну справедливість, інклюзивність послуг, екологічну відповідальність і демократичну участь у формуванні політики. За умови його належної інституціоналізації цей інструмент стає джерелом публічної довіри, стимулює інноваційні рішення та забезпечує ефективну відповідь на соціальні виклики. Соціальний діалог сприяє професіоналізації управління, надаючи голос громадянам і зміцнюючи зворотний зв'язок між владою та суспільством.

Таким чином, стратегічне значення соціального діалогу полягає в його здатності забезпечити якісне управління через пошук узгоджених рішень і побудову партнерських відносин у суспільстві. В умовах України це особливо актуально, адже сталий розвиток неможливий без глибокого реформування інституцій і запровадження ефективних комунікаційних інструментів між владою та громадянами. Розвиток соціального діалогу як засобу публічного управління є не лише індикатором демократичної зрілості, а й необхідною умовою для формування стійкої, інклюзивної та відповідальної державної політики.

Соціальний діалог у системі публічного управління розглядається як усталений інструмент взаємодії між органами влади, роботодавцями, працівниками та інституціями громадянського суспільства,

спрямований на вироблення узгоджених рішень у соціально-економічній і політичній сферах. Його основою слугують принципи добровільності, партнерства, репрезентативності, відкритості, регулярності та обов'язковості врахування досягнутих домовленостей, що забезпечує стабільність та передбачуваність управлінських процесів. Залежно від рівня співпраці та глибини взаємодії, соціальний діалог реалізується у різних формах — від базових консультацій і переговорів до укладання колективних угод, ухвалення спільних рішень та функціонування відкритих платформ для громадського обговорення. Його впровадження можливе на національному, регіональному, місцевому рівнях і в окремих галузях, як у двосторонньому форматі (між роботодавцями та працівниками), так і в тристоронньому — із залученням держави [4].

У контексті соціального діалогу в системі публічного управління провідну роль відіграють органи виконавчої влади, інституції місцевого самоврядування, представницькі організації найманих працівників, об'єднання роботодавців, інститути громадянського суспільства, аналітичні центри та експертні спільноти, що забезпечують інституціоналізовану взаємодію учасників управлінських процесів.

Саме вони формують простір для взаємодії, у межах якого відбувається узгодження інтересів, пошук компромісів і спільне вироблення управлінських рішень. Теоретично соціальний діалог спирається на концепцію стейкхолдерів, що передбачає врахування позицій усіх зацікавлених сторін, а також на теорію участі, яка акцентує на важливості інклюзивності у процесі ухвалення публічних рішень. Залучення широкого кола акторів сприяє підвищенню легітимності політик, їх адаптивності до потреб населення та формуванню суспільного консенсусу. Функціональне значення соціального діалогу у сфері публічного управління проявляється у його здатності забезпечувати прозорість процесів формування політики, підвищувати підзвітність органів влади, покращувати якість надання публічних послуг, а також захищати трудові та соціальні права громадян. Діалог включає всі етапи управлінського циклу — від діагностики проблем і формулювання політик до їх реалізації та оцінювання результативності. Саме через цей інструмент держава може оперативно реагувати на суспільні запити, враховувати інтереси різних соціальних груп та підвищувати ефективність публічного адміністрування.

Отже, соціальний діалог виступає стратегічно важливим інструментом для удосконалення системи публічного управління, особливо в умовах соціальних трансформацій, цифровізації та зростання суспільних очікувань. Його інституційна роль полягає у забезпеченні відкритості, легітимності, прозорості та адаптивності управлінських рішень. Залучення представників влади, бізнесу, працівників і громадянського суспільства до спільного прийняття рішень створює умови для досягнення соціального консенсусу, зміцнення довіри та сталого розвитку.

Проте ефективність соціального діалогу залишається обмеженою через нерівномірність представництва сторін, нестачу дієвих інституційних інструментів взаємодії, а також фрагментованість підходів до його реалізації. Успішна імплементація діалогу в практику публічного управління вимагає не лише нормативного забезпечення, але й формування сталої культури партнерства, відкритості та взаємної відповідальності.

Для зміцнення позицій соціального діалогу в українській системі публічного адміністрування важливим є його організаційне закріплення на кожному рівні управлінської взаємодії. Це дозволить створити сталі інструменти співпраці між владою, бізнесом, працівниками та громадянським суспільством, що сприятиме більш ефективному та інклюзивному прийняттю рішень.

Необхідно нормативно врегулювати представництво ключових учасників діалогу, забезпечивши рівність доступу до процесів ухвалення рішень. Важливим кроком є підвищення організаційної та експертної спроможності інститутів громадянського суспільства як активних учасників партнерських форматів. Використання цифрових інструментів дозволить розширити комунікативні канали участі громадян та підвищити прозорість процедур. Увімкнення засад соціального діалогу до підготовки державних службовців сприятиме формуванню культури відкритого управління. Системна оцінка результативності діалогу має ґрунтуватися на чітких показниках ефективності. Доцільно також розробити публічну комунікацію, що надаватиме легітимності соціальному діалогу як інструменту взаємної відповідальності та укріплення довіри в середині суспільства. Це сприятиме прозорості процесів ухвалення рішень та підвищенню рівня соціальної згуртованості.

Список використаних джерел:

1. Вісин В. В., Мартинюк Я. М. Соціальний діалог як механізм публічного управління у сфері соціально-трудових відносин. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2023. № 6. С. 9–14. URL: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2022.6.1>
2. Бондарчук О. Соціальний діалог як принцип побудови адміністративно-правовідносин. *Право та державне управління*. 2023. № 2. С. 215–220. URL: <https://doi.org/10.32782/pdu.2023.2.30>
3. Цілі сталого розвитку. UNDP. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/tsili-staloho-rozvytku>
4. FAQ Social Dialogue. 100% Fair Work. URL: <https://www.cnvinternationaal.nl/en/topics/field-of-work/social-dialogue/faq-social-dialogue>

УДК 352:338.246.025(477)

Іщук Я.Р., студентка 4 курсу спеціальності 052 «Політологія»
Науковий керівник: Кошель О.М., д.і.н.,
професор кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

РЕФОРМА ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

Метою реформа децентралізації в Україні є створення ефективної системи місцевого самоврядування, здатної забезпечити збалансований розвиток регіонів та підвищити якість управління на місцях. Однак, із початком повномасштабної агресії росії проти України у 2022 році впровадження цієї реформи набуло нових викликів, водночас створивши можливості для її адаптації та вдосконалення.

Після запровадження воєнного стану Указом Президента №64/2022 24 лютого 2022 року Україна опинилася в умовах, які вимагали від громад оперативного реагування на безпекові загрози, організації розміщення внутрішньо переміщених осіб та відновлення контролю над звільненими територіями. В таких умовах ефективність децентралізації стала особливо важливою. Зокрема, результати соціологічних досліджень восени 2023 року показали зниження рівня довіри до центральних органів влади, тоді як довіра до місцевого самоврядування залишилася стабільною, що свідчить про його ефективну роботу навіть у критичних обставинах. [4]

Активний старт реформи був даний у 2014 році з ухваленням Концепції реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, а також законодавчої бази, яка передбачала добровільне об'єднання територіальних громад. Фінансова децентралізація була закріплена змінами до Бюджетного і Податкового кодексів. Це дозволило сформувати дієву модель місцевого управління у вигляді об'єднаних територіальних громад, що відповідає принципам Європейської хартії місцевого самоврядування.

За словами Анатолія Ткачука, директора з питань науки та розвитку Інституту громадянського суспільства, перший етап реформи завершено: вся територія країни поділена на нові райони та громади. Наступним етапом має стати регіональний розвиток. Він підкреслює, що добре підготовлена реформа здатна реалізовуватись у складні часи і бути продовжена наступними політичними командами. [2]

Голова парламентського комітету з питань місцевого самоврядування Віталій Безгін наголошує, що децентралізація — це не лише передача повноважень, а й ресурсів та відповідальності. Впродовж 11 років реформа залишалася серед пріоритетів незалежно від змін політичної влади, що свідчить про її сталість та важливість для розвитку держави. [1]

Після початку повномасштабної війни було створено Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України для кращої координації процесів відновлення. Попри реалізацію відновлювальних заходів, існують суперечності в законодавстві (між законами про регіональну політику, містобудівну діяльність і відповідною постановою КМУ), що ускладнює ефективність відновлення й потребує законодавчої узгодженості. Місцеві громади також відчувають недостатню координацію такої діяльності. Планування також ускладнюється через брак відповідних фахівців, досвіду та чіткої національної політики. Саме тому важливо розмежувати повноваження державного й місцевого рівнів, аби забезпечити ефективне планування й реалізацію стратегій відновлення. [3]

На основі Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки було сформовано Дорожню карту децентралізації, в якій визначено головні пріоритети та напрямки регіональної політики. Зокрема, головними пріоритетами визначаються: створення безпекових і соціально-економічних умов для повернення українців у регіони та територіальні громади, відновлення та розвиток інфраструктури на принципах прозорості, підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, стійкості до безпекових загроз та економічної доцільності, розвиток інституційної спроможності територіальних громад і регіонів у розрізі проєктного менеджменту, цифровізації, антикорупції та стратегічного планування, відновлення економічної активності, розвиток людського капіталу та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій та регіональних смартспеціалізацій, залучення громадян до ухвалення рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях. [5]

Саме тому, варто врахувати рекомендації щодо подальшого впровадження реформи децентралізації та регіональної політики України в умовах воєнного стану, які будуть спрямовані на посилення спроможності громад та ефективну координацію з центральною владою для забезпечення сталого розвитку і відбудови країни:

1. вдосконалювати практику управління фінансовими та матеріальними ресурсами на державному, регіональному та місцевому рівнях для сприяння швидкому й ефективному відновленню країни, мінімізуючи ризики нерационального використання ресурсів і запобігаючи можливим маніпуляціям;

2. вдосконалювати національні стратегії, які мають передбачати уніфіковані цілі державної політики і, відповідно до них, розробляти конкретні кроки для розвитку територіальних громад у різних сферах. До прикладу, враховуючи пріоритетний безпековий компонент на національному рівні, формувати у громадах (насамперед, близьких до лінії зіткнення) конкретні заходи, які враховують їхні потреби та доступні ресурси;

3. розробити універсальну методику для розрахунку кількісних показників, що дасть можливість прогнозувати структуру населення та соціально-економічний розвиток громад, зокрема для визначення пріоритетів відновлення різних сфер;

4. вдосконалювати критерії, які об'єктивно оцінюватимуть рівень пошкоджень і руйнувань інфраструктури громад, для обґрунтування потреб у державному фінансуванні та визначення його обсягів.

Тому, повномасштабна Російсько-українська війна росії зумовила потребу в нових підходах до регіонального розвитку. Державна політика орієнтована на адаптацію до викликів війни та євроінтеграцію, а децентралізація – на зміцнення місцевого самоврядування. Не зважаючи на те, що в період дії воєнного стану та в процесі відбудови країни існує потреба збільшення ролі центральної влади, довгостроковий розвиток базується, насамперед, на збереженню та подальшому розвитку місцевого самоврядування, що засвідчують законодавчі зміни, прийняті Верховною Радою в період широкомасштабного вторгнення. При цьому, значними проблемами залишається недостатня координація між рівнями влади, потреба подальшого вдосконалення законодавства й забезпеченні ефективних управлінських механізмів.

Список використаних джерел:

1. "Децентралізація — це про три речі: повноваження, ресурси та відповідальність" – Безгін | Новини | Українське радіо. Головна | Українське радіо. URL: <https://www.ukr.radio/news.html?newsID=107029> (дата звернення: 12.04.2025).
2. Децентралізація в Україні. Портал "Децентралізація". URL: https://decentralization.ua/search?query=децентралізація&other_sections=true&min_date=&max_date=&by_popularity= (дата звернення: 12.04.2025).
3. Тетяна Лукеря, «Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати», Децентралізація: Портал, 4 вересня 2023, <https://decentralization.ua/news/17127>.
4. Успішна децентралізація, «висяча» реформа держуправління і НЕконституційна криза, – експерти продовжили обговорення реформ - Реанімаційний Пакет Реформ. Реанімаційний Пакет Реформ -. URL: <https://rpr.org.ua/news/uspishna-detsentralizatsiia-vysiacha-reforma-derzhupravlinnia-i-nekonstytutsiyna-kryza-eksperty-prodovzhyly-obhovorennia-reform/> (дата звернення: 12.04.2025).
5. Інформаційне брошура. URL: https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1476/Довідка_МИУ_ІНФОРМАЦІЙНА_БРОШУРА_A4_ukr__1_.pdf (дата звернення: 12.04.2025).

УДК 316.6:351.8

Іщук Я.Р., студентка 4 курсу спеціальності 052 «Політологія»
Науковий керівник: Седляківська К.Г.,
асистентка кафедри права та правоохоронної діяльності
Державний університет «Житомирська політехніка», м. Житомир

МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ УЧАСТІ ЖІНОК У ПОЛІТИКО-УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСАХ

Питання забезпечення рівної участі жінок у політичному та управлінському житті є надзвичайно актуальним у контексті демократизації суспільства, євроінтеграційних прагнень України та глобальних тенденцій утвердження гендерної рівності. Незважаючи на прийняття низки нормативно-правових актів і реалізацію державних стратегій, рівень залучення жінок до процесів прийняття політичних рішень та управління залишається незадовільним. Відтак, пошук та впровадження ефективних механізмів стимулювання участі жінок у політико-управлінській сфері є важливим завданням сучасної державної політики, що відповідає принципам соціальної справедливості, прав людини та сталого розвитку.

Забезпечення реалізації принципу рівних можливостей для жінок і чоловіків у виборчому процесі, розподілі керівних посад та участі в ухваленні рішень на рівні політичних партій і місцевих рад вимагає чітких дій законодавства, політичних партій, громадських організацій та усіх зацікавлених суб'єктів на шляху до демократичного розвитку України [4, с.74-76].

На законодавчому рівні виникає необхідність вдосконалення механізмів впровадження гендерних квот, як в діяльності політичних партій, так і в системі формування виборних органів влади. Застосування гендерних квот є ефективним інструментом для подолання дисбалансу у політичному представництві жінок. Крім того, політичні партії повинні сприяти забезпеченню рівного доступу жінок до керівних посад в партійних структурах, створювати передумови для повноцінної участі у прийнятті політичних рішень. Саме завдяки гендерній квоті вдається забезпечити присутність не менше ніж двох кандидатів-чоловіків або кандидаток-жінок у кожній п'ятірці виборчого списку. Тому представництво жінок в списках політичних партій до обласних і міських рад великих міст значно зросло, що призвело до покращення представництва жінок в обласних і міських радах [1, с.9].

Верховна Рада України має відігравати активнішу роль в процесі вдосконалення механізмів забезпечення гендерної рівності. Глибоке розуміння з боку ВРУ та реагування на таку нерівність винятково важлива для ефективної демократичної практики в Україні. Для змінення ситуації, варто розглянути дані рекомендації.

Зокрема це гендерна рівність, недискримінація, протидія сексистським висловлюванням, регулярна гендерно-правова експертиза, антидискримінаційна експертиза – мають бути ключовими принципами з покращення питань гендерної рівності [3, с.43-44].

Зокрема політичним партіям необхідно більше залучати жінок не лише під час проведення виборів, а й поміж них, задля ухвалення рішень та формування оптимальної політики у сфері забезпечення гендерного балансу. Варто й також інтегрувати питання гендерної рівності по відношенню до жінок в програми політичних партій [2, с.390-393].

Політичні партії мають впроваджувати прозорі механізми відбору кандидатів як за партійними списками, так і для участі у виборах в одномандатних округах. Головним бар'єром для залучення жінок до політики є обмежений доступ до фінансових ресурсів, які необхідні для ефективного ведення виборчої кампанії, тому партіям доцільно збільшити обсяг фінансової підтримки жінок-кандидаток, шляхом спрямування частини партійного бюджету на заходи, спрямовані для їх участі. До таких заходів належать фінансування передвиборчих кампаній жінок, організація тренінгів із фандрайзингу та управління виборчими кампаніями [5, с.33].

Пропонуємо узагальнені рекомендації для гілок державної влади й неурядовим організаціям. Відтак, на сьогодні варто здійснити такі кроки для підвищення участі жінок у політико-управлінських процесах:

1. Провести системний аналіз інноваційного українського та міжнародного законодавства з питань гендерної рівності з метою сприяння досягненню гендерного балансу та забезпечення демократичної участі жінок у політичному житті;
2. Гарантувати формування та ухвалення законодавчих актів у сфері децентралізації з урахуванням міжнародних і національних зобов'язань України у сфері захисту прав людини та гендерної рівності;
3. Сприяти відкритості процесу законотворення шляхом активного залучення представників експертного середовища, інститутів громадянського суспільства та приватного сектору;
4. Ідентифікувати ключові бар'єри, що перешкоджають ефективному впровадженню законодавства з питань гендерної рівності у сфері політики;

5. Забезпечити уніфікацію та адаптацію законодавчої системи відповідно до міжнародних стандартів і права Європейського Союзу з метою реалізації принципу гендерної рівності згідно з рекомендаціями ООН з прав людини;

6. Розробити комплексне законодавство для створення нормативно-правової основи регулювання гендерної рівності у всіх сферах суспільного життя, включаючи політичну сферу;

7. Удосконалити правове регулювання гендерних аспектів електорального процесу та функціонування політичних партій;

8. Посилити мандат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо захисту соціально-економічних, політичних і культурних прав жителів територіальних громад відповідно до міжнародних і національних зобов'язань України у сфері прав людини та гендерної рівності.

9. Сприяти підвищенню професійної компетентності жінок, залучених до політичної діяльності, зокрема шляхом розвитку їхніх навичок участі у політичних процесах та підтримки у здобутті виборчих посад, а також створювати умови для ефективного обміну досвідом між жінками-політиками.

10. Посилювати інформаційно-комунікаційний супровід реалізації гендерної політики з метою сприяння зростанню представництва жінок в органах влади [1, с.27-30].

Отже, задля підвищення жінок у політиці варто впроваджувати системні рішення на державному рівні, розробити загальне бачення гендерної політики в Україні, яке б включало розвиток жіночого лідерства й балансу у гендерній рівності. У сфері законодавчих змін варто запровадити гендерні квоти на всіх рівнях влади, у сфері моніторингу – активізувати роботу парламенту й активніше використовувати гендерний підхід, у сфері науки й культури – розвивати навички жінок, підвищувати гендерну освіту в країні, долати соціальні стереотипи, які створюють перешкоди для жінок у їх діяльності, у сфері громадської активності – розвивати потенціал щодо залучення жінок в політичне життя, підвищувати рівень інформаційної політики щодо питання гендерної рівності. Загалом, ці рекомендації спрямовані на створення й забезпечення гендерної рівності в Україні, вони передбачають законодавчі зрушення, розвиток культури й обізнаності щодо підвищення участі жінок у політико-управлінських процесах.

Список використаних джерел:

1. Аналіз реформи децентралізації в Україні з точки зору гендерної рівності та підходу, заснованого на правах людини. *Аналітичний звіт*. URL: http://hromady.org/wp-content/uploads/2022/02/Аналіз-реформи-децентралізації_ООН-Жінки.pdf.

2. Balym I. V., Bokatova A. A. GENDER EQUALITY IN THE EUROPEAN UNION. Juridical scientific and electronic journal. 2023. No. 5. P. 390–393. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-5/96>.

3. Martsenyuk T. Women in “big politics”: Gender analysis of the Verkhovna Rada of Ukraine. *NaUKMA Research Papers. Sociology*. 2018. Vol. 1. P. 43–53. URL: <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2018.43-53>.

4. Фінальний звіт за результатами гендерного моніторингу місцевих виборів в Україні 2020. *Український Жіночий*. URL: <https://uwf.org.ua/zayava-№3-za-promizhnimi-rezultatami-render-nogo-monitoringu-na-misczevih-viborah-v-ukraïni-25-zhovtnya-2020-roku/>.

5. Гендерний аналіз регіонального розвитку України. ООН жінки. Київ, 2022. 142 с. URL: <https://hromady.org/wp-content/uploads/2022/11/Гендерний-аналіз-регіонального-розвитку-України.pdf>.

ПЕРСПЕКТИВНІ НАПРЯМКИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕГІОНАЛЬНОГО РОЗВИТКУ В УКРАЇНІ

Дії держави-агресора спрямовані на дестабілізацію ситуації в Україні, зокрема, у кожній сфері її суспільної життєдіяльності. Очевидно, що одними із перших страждають люди і території їхнього мешкання. Тому завданням України на найближчу перспективу є підвищення рівня регіонального й територіального розвитку, інакше, значна частина громадян не матиме ні змоги, ні бажання жити в Україні, і шукатиме кращого варіанту для забезпечення власного добробуту за кордоном. З цією метою слід розробляти та впроваджувати дієві стратегії регіонального й територіального розвитку, які передбачатимуть збалансований розвиток і великих міст, і менших за розміром прилеглих територій, у т.ч. депресивних, деокупованих та ін. [1; 3].

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації Україна стикається з необхідністю ефективного регулювання регіонального розвитку. Рівень децентралізації, виклики воєнного часу, глобалізаційні процеси та необхідність адаптації до європейських стандартів вимагають переосмислення підходів до публічного управління в цій сфері. Забезпечення збалансованого регіонального розвитку стає пріоритетним завданням як для центральної, так і для регіональної та місцевої влади. Особливо цінним є, коли органи влади всіх рівнів управління напрацювали дієвий механізм взаємодії між собою, а також із громадськістю. На цій підставі доцільно говорити про становлення сучасної моделі публічного управління, що має змішаний характер, адже включає ознаки інших моделей (договірної, територіальної організації влади та ін.). Ця взаємодія може відбуватись у різних формах, що окреслені в тому числі в Законі України «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.) [2].

До речі, саме у 2014 році була започаткована реформа децентралізації влади в Україні. Ця реформа сприяла формуванню нових інституційних механізмів управління на місцях – об'єднанням територіальним громадам. Вони є формою інституційного розвитку територіальних утворень. Об'єднані територіальні громади (ОТГ), зростання ролі місцевих рад та виконавчих органів створили передумови для ефективнішого використання ресурсів і врахування локальних потреб. Проте цей процес потребує подальшого вдосконалення, особливо в умовах повномасштабної війни та післявоєнного відновлення. Погоджуємось із ученими, які вважають, що однією з таких форм взаємодії та перспективним напрямком розвитку територій можуть бути визнані міські агломерації [1]. Останні є формою співпраці на рівні окремого регіону, а якщо мова заходить за взаємодію територіальних утворень двох областей, то послуговуються терміном «конурбація». Їх розвиток можливий на договірній основі й окреслений певною мірою в Законі України «Про співробітництво територіальних громад» (2014 р.) [2]. Проте спеціального законодавчого акту в цій сфері немає, що зумовлює різночитання у характеристиці сутності міської агломерації, а також інституційних і фінансових аспектах її функціонування. Власне, до кінця не зрозуміло, який орган має координувати розвиток міської агломерації, чи новостворений, чи вже наявний, яким чином мають об'єднуватись ресурси територій, що вирішили увійти у міську агломерацію та ін.

На підставі вищезазначеного можемо визначити такі ключові перспективні напрямки реалізації публічного управління у сфері забезпечення регіонального розвитку в Україні:

1. Цифровізація публічного управління, що передбачає:
 - 1.1. Упровадження інтелектуальних систем аналізу даних і цифрових платформ для управління проектами регіонального розвитку.
 - 1.2. Розширення електронних сервісів для громадян та бізнесу на місцевому рівні.
 - 1.3. Використання геоінформаційних систем (GIS) для планування інфраструктури та моніторингу територіального розвитку.
 - 1.4. Підвищення інституційної спроможності громад.
 - 1.5. Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування щодо надання е-послуг населенню.
 - 1.6. Формування системи внутрішнього контролю та стратегічного планування в громадах.
 - 1.7. Забезпечення доступу до державних і міжнародних ресурсів на умовах співфінансування.
2. Інтегроване регіональне планування:

Поєднання економічного, соціального та екологічного планування на основі довгострокових стратегій.

Гармонізація регіональної політики з державною стратегією просторового розвитку.

Врахування демографічних, логістичних і безпекових аспектів у розробці регіональних планів.
3. Публічно-приватне партнерство (PPP):

3.1. Залучення інвестицій у розвиток інфраструктури, логістики, енергетики, ЖКГ через механізми державно-приватного партнерства.

3.2. Підтримка малого і середнього бізнесу як основи локальної економіки (розвиток правового режиму ДіяСіті).

4. Підзвітність і участь громадськості:

4.1. Забезпечення прозорості процесів прийняття рішень через громадські слухання, бюджети участі, відкриті дані.

4.2. Стимулювання активності громадських організацій, локальних ініціатив і самоорганізованих спільнот.

5. Регіональна безпека та післявоєнне відновлення:

5.1. Інтеграція компонентів безпеки у стратегії регіонального розвитку.

5.2. Розробка спеціальних програм відновлення постраждалих і де окупованих територій, з урахуванням інфраструктурних, соціальних і гуманітарних потреб.

Отже, перспективи публічного управління у сфері регіонального розвитку в Україні безпосередньо пов'язані з реформами, інституційною модернізацією та розвитком інституційної взаємодії територіальних громад (наприклад, у формі міської агломерації), цифровою трансформацією та зміною підходів до участі громадськості. Успішна реалізація цих напрямків дозволить забезпечити сталий розвиток регіонів, зменшити диспропорції між територіями та створити передумови для соціально-економічної стабільності держави. Особливої ваги ці процеси набувають в умовах відбудови країни, де кожен регіон повинен стати осередком розвитку, безпеки та гідного життя громадян.

Список використаних джерел:

1. Жаров Д.О. Структура механізмів публічного управління у сфері сталого розвитку міських агломерацій // Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2024. Вип. 1 (20). С. 117–125.

2. Офіційний веб-сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

3. Помаза-Пономаренко А.Л., Тарадуда Д.В. Драйвери сталого розвитку та системи громадської безпеки України в контексті реалізації її євроінтеграційних прагнень // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 2. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2989>.

УДК 35.072.3:342.5:34.04(477)

Кучук А.М., д.ю.н., проф.
професор кафедри права та публічного управління
Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка

ІНСТИТУТ КОНТРОЛЮ В ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ СИСТЕМИ СУДОУСТРОЮ: ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ

Актуальність вивчення контролю як інструменту публічного адміністрування в системі судуоустрою України зумовлена кількома основними факторами. Перш за все, це необхідність розбудови ефективної судової системи, яка є фундаментом демократичної держави та важливою умовою для реалізації принципу правовладдя. У цьому контексті контроль відіграє роль не лише механізму інституційних стримувань, але й засобу забезпечення належної якості управлінських рішень у судовій владі.

По-друге, децентралізація та адміністративна реформа в Україні викликали активне обговорення питань публічного контролю над діяльністю державних органів, включаючи судову владу. Це зумовлює потребу оновити розуміння ролі контролю в управлінні судовою системою, особливо з огляду на курс європейської інтеграції.

По-третє, існуючі проблеми з прозорістю, доброчесністю та ефективністю в адмініструванні судів вказують на відсутність ефективних механізмів контролю – як внутрішніх, так і зовнішніх. Ці механізми мають гармонізувати незалежність суддів з їхньою публічною підзвітністю. Саме тому виникає необхідність глибоко вивчити сучасні моделі контролю, їхню дієвість та відповідність засадам демократичного врядування.

По-четверте, на тлі змін в органах, що виконують організаційні функції щодо діяльності судової системи (Вища рада правосуддя та Державна судова адміністрація), виникає необхідність розробити науково обґрунтовані методи контролю. Цей контроль має здійснюватися в межах публічного управління, не зачіпаючи незалежності судів, але й не дозволяючи їм повністю відмежуватися від загальнодержавного курсу в цій сфері.

Тому вивчення контролю як інструменту державного управління в українській судовій системі є актуальним і важливим для суспільства, є фактором створення ефективної моделі співпраці між гілками влади, що ґрунтується на відповідальності, відкритості та чіткості правових норм.

Сучасна наукова думка трактує контроль у публічному адмініструванні ширше, ніж просто виявлення порушень. Він розглядається як інструмент, що забезпечує підзвітність влади суспільству, сприяючи прозорості, доброчесності та ефективності її діяльності. Таким чином, контроль не тільки «карає чи перевіряє», але й мотивує до досягнення суспільних цілей, створює підґрунтя для відповідального управління та запобігає зловживанням владою.

Разом з тим, застосування контрольних механізмів у галузі судуоустрою обумовлюється специфічними обмеженнями, що випливають із фундаментального принципу незалежності судової влади. Зазначена незалежність, будучи конституційно закріпленою гарантією реалізації права на справедливий судовий розгляд, зумовлює необхідність виваженого підходу до інституціоналізації будь-яких форм зовнішнього чи внутрішнього контролю. Однак це не означає абсолютної автономізації чи повної імунізації судової системи від будь-якого контролю. Навпаки, в контексті демократичного врядування судова влада має залишатися відкритою для процедурного контролю в рамках публічного адміністрування, за умови, що такий контроль не посягає на її функціональну незалежність.

Функціональна специфіка контролю в системі публічного адміністрування судової гілки влади детермінується як її організаційною архітектонікою, так і імперативом забезпечення принципів доброчесності, підзвітності та превенції зловживань. Сучасні наукові підходи до розуміння контролю в цьому контексті передбачають чітку диференціацію адміністративного, громадського та інституційного контролю, кожен з яких характеризується специфічними цілями, механізмами реалізації та суб'єктним складом. Особливої значущості набуває діяльність органів суддівського самоврядування, інституцій, відповідальних за утвердження доброчесності (зокрема, Вищої ради правосуддя, Громадської ради доброчесності), а також процедури громадського моніторингу та звітності [1, с. 46-50].

Динаміка змін у контрольній сфері судової системи України корелює із загальними тенденціями реформування публічного адміністрування. Відбувається планомірний перехід від домінанти ієрархічно-централізованих контрольних практик до партисипативних та взаємодієвих моделей, що ґрунтуються на активному залученні інститутів громадянського суспільства, забезпеченні відкритості інформації та впровадженні цифрових технологій в управлінську діяльність. Так, сучасний інструментарій оцінки роботи суддів (наприклад, автоматизація діловодства, публічний доступ до текстів рішень, участь представників громадськості у відбіркових процедурах) орієнтований на посилення підзвітності судочинства, не посягаючи на фундаментальний принцип незалежності суду

Суттєвим аспектом також є еволюція семантичного наповнення дефініції «контроль» у контексті функціонування судової влади. Якщо раніше ця категорія переважно асоціювалася з верифікаційними процедурами та застосуванням санкцій, то на сучасному етапі спостерігається зміщення акценту на забезпечення належної діяльності судових інституцій, дотримання ними етичних стандартів та процедурних гарантій. Таким чином, контроль інтерпретується як ключовий інструмент забезпечення якості публічного адміністрування у сфері правосуддя, а не лише як механізм дисциплінарного примусу. Підсумовуючи, сучасне розуміння контролю як знаряддя публічного управління в українській судовій системі вказує на його еволюцію. Цей розвиток полягає у переході від традиційного формального нагляду до складної сукупності процедурних механізмів, метою яких є забезпечення відкритості, доброчесності та ефективності функціонування судової влади в рамках правової держави.

Отже, узагальнюючи, слід вказати наступне. Сучасна концептуалізація контролю в системі публічного адміністрування судової влади України свідчить про його еволюцію від інструменту переважно наглядово-санкційного характеру до багатоаспектного комплексу процедур. Фундаментальний принцип незалежності судової влади, що є конституційною передумовою реалізації права на справедливий судовий розгляд, детермінує межі імплементації контрольних форм. Актуальні тенденції переходу до горизонтальних та інтерактивних моделей контролю підкреслюють зростаюче значення цифрових технологій, принципів відкритих даних та партисипації громадянського суспільства в процесах забезпечення підзвітності судових інституцій. Зазначене узгоджується із сучасними парадигмами ефективного врядування, що є характерними для демократичних держав.

Список використаних джерел:

1. Пекарчук А.В. Конституційно-правове регулювання правосуддя: структурно-функціональний аспект. *Право і суспільство*. 2024. №3. С. 46-51.

Мельник С.М., аспірант кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»

ІНСТИТУЦІЙНА ПІДТРИМКА МОЛОДІЖНИХ ІНІЦІАТИВ У МЕЖАХ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА В ПЕРІОД ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

В умовах масштабної руйнації соціально-економічної інфраструктури внаслідок збройної агресії проти України питання післявоєнного відновлення країни набуває статусу пріоритетного державного завдання. Одним із ключових інструментів у забезпеченні цього процесу виступає державно-приватне партнерство (ДПП), яке дозволяє мобілізувати ресурси, експертизу та інноваційний потенціал приватного сектору на підтримку суспільно важливих проєктів. У цьому контексті особливу увагу слід приділити залученню молоді до реалізації ДПП як інструменту не лише економічного, але й інституційного відновлення. Молодь відіграє унікальну роль у системі післякризового розвитку: вона водночас є носієм інноваційного мислення, високого рівня цифрової компетентності та соціальної мобільності. Саме молоді ініціативи, стартапи, студентські проєкти та громадські об'єднання спроможні запропонувати нові підходи до вирішення завдань місцевого розвитку, цифровізації публічних послуг, екологічної модернізації, урбаністики, освіти та охорони здоров'я. Проте реалізація цього потенціалу потребує належної інституційної підтримки з боку держави у форматі державно-приватної взаємодії[1].

Інституційна підтримка молодіжних ініціатив у межах ДПП передбачає формування сприятливого правового, фінансового та організаційного середовища, що дозволяє молодим суб'єктам, як фізичним особам, так і організаціям, брати участь у реалізації публічних проєктів. Зокрема, йдеться про розробку цільових державних та муніципальних програм, орієнтованих на молодіжні інновації у партнерстві з громадами, навчальними закладами та бізнесом.

Прикладом такої підтримки може виступати запровадження механізму «пілотних муніципальних ініціатив» із залученням молодіжних команд до реконструкції об'єктів місцевої інфраструктури (бібліотеки, культурні центри, соціальні простори) на умовах державно-приватного партнерства. У цьому випадку держава або громада забезпечують правову та матеріальну базу, а молоді партнери — проєктну ініціативу, технічну реалізацію, ІТ-рішення, а також комунікацію з цільовими групами[2].

Важливу роль у цьому процесі відіграє розвиток молодіжної інкубаційної інфраструктури: акселераторів, хабів, кампусів, технопарків на базі університетів і коледжів. У поєднанні з доступом до державних грантів, міжнародної технічної допомоги та мікрофінансування це дозволяє формувати сталі моделі ДПП, у яких молодь виступає не об'єктом політики, а її активним суб'єктом. Одночасно необхідно передбачити механізми інституційного супроводу таких ініціатив: навчальні програми, менторство, правову експертизу, залучення до стратегічного планування на місцевому рівні. Крім того, особливого значення набуває створення молодіжних дорадчих структур при органах державної влади та інклюзивне представництво молоді у робочих групах з питань формування політик публічної реконструкції. Це дозволить не лише адаптувати ДПП до потреб нового покоління, а й сприяти інституціоналізації молодіжного голосу в процесах державного управління.

Досвід країн Центральної та Східної Європи свідчить, що в умовах постконфліктного відновлення саме партнерство між молодіжними організаціями, місцевою владою та приватним сектором стало ключовим фактором створення нових робочих місць, відновлення довіри до інститутів і формування креативних економік на місцях. Україна має можливість адаптувати ці практики, враховуючи власний потенціал молодіжного середовища, високий рівень цифрової готовності та наявність освітньої мережі, здатної підтримати інноваційне підприємництво[3].

Таким чином, у післявоєнний період інституційна підтримка молодіжних ініціатив у межах державно-приватного партнерства повинна стати невід'ємною складовою нової політики економічного розвитку. Вона має забезпечити поєднання інноваційної енергії молоді з організаційною здатністю публічного управління та інвестиційними можливостями бізнесу. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність відновлювальних процесів, а й закласти основи для побудови стійкої, інклюзивної та справедливої моделі держави XXI століття.

Список використаних джерел:

1. Біла І.С., Іллічова Є.І. Світовий досвід державно-приватного партнерства. Економіка і управління національним господарством. 2018. № 21. С. 26–29. URL: <https://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/21817>.
2. Бондаренко Д. П. Державно-приватне партнерство як інноваційний інструмент реалізації державної політики зайнятості молоді на регіональному рівні. Державне управління та місцеве самоврядування: зб. наук. пр. Дніпро: ДРІДУ НАДУ. 2020. Вип.3 (46). С.61–68.
3. Сичова В. В., Самофалова Т. О. Державно-приватне партнерство у повоєнному відновленні України. Державотворення : зб. наукових праць ; електронне видання. – Х. : Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна. – 2023. – № 2 (34). С. 125-141.

СУЧАСНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ РЕІНЖІНІРИНГУ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ В УКРАЇНІ

Реінжиніринг – це концепція кардинального переосмислення та радикального перепроєктування бізнес-процесів або управлінських процедур з метою досягнення суттєвого покращення ключових показників діяльності, таких як вартість, якість, швидкість, гнучкість і задоволення потреб споживачів [1].

На відміну від традиційних методів удосконалення, які передбачають поступове вдосконалення існуючих процесів, реінжиніринг пропонує відмову від застарілих структур і моделей та створення нових, більш ефективних процесів з урахуванням сучасних технологій, потреб користувачів і стратегічних цілей організації чи установи.

У сфері державного управління реінжиніринг означає не просто модернізацію організаційних структур, а цілеспрямовану трансформацію логіки управлінської діяльності, усунення дублюючих функцій, скорочення бюрократичних процедур, цифровізацію сервісів та підвищення прозорості державної політики. Це дає змогу формувати більш ефективну, відкриту й клієнтоорієнтовану систему публічного управління.

Реінжиніринг у системі державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні – це процес радикального переосмислення, перепроєктування та трансформації функціонування органів публічної влади, відповідальних за регулювання, координацію й розвиток транспортної та логістичної інфраструктури. Метою цього процесу є досягнення принципово нового рівня ефективності, прозорості, швидкості прийняття рішень, економічної доцільності та задоволення потреб усіх учасників транспортно-логістичних ланцюгів.

У контексті України, реінжиніринг означає не просто оптимізацію існуючих управлінських процедур, а створення нової моделі державного управління, яка буде здатна адаптуватися до викликів сучасного глобалізованого ринку, забезпечувати сталу логістику, сприяти інтеграції до європейського транспортного простору та відповідати стандартам цифрового врядування.

Зміст реінжинірингу у системі державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні полягає у глибокій трансформації управлінських процесів, структур, процедур та інструментів, спрямованих на досягнення нової якості публічного адміністрування, підвищення ефективності, прозорості та орієнтації на результат. Реінжиніринг передбачає переосмислення існуючих підходів, відмову від застарілих методів управління та перехід до нових, заснованих на сучасних технологіях, цифрових рішеннях, відкритості до співпраці з бізнесом та міжнародною спільнотою.

Першим елементом запровадження реінжинірингу у систему державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні є оцифрування адміністративних процедур. Це охоплює впровадження електронного документообігу, що дозволяє мінімізувати людський фактор, скоротити час ухвалення рішень та знизити рівень бюрократії. Також важливим напрямом є розвиток онлайн-сервісів для ліцензування, видачі дозволів, здійснення контролю за вантажоперевезеннями та іншими логістичними операціями, що дозволяє спростити взаємодію між державою та учасниками транспортного ринку. Електронізація адміністративних функцій формує підґрунтя для прозорості, ефективності та зменшення корупційних ризиків.

Другим елементом запровадження реінжинірингу у систему державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні є оптимізація структури управління транспортно-логістичною сферою [2]. Йдеться про модернізацію організаційної побудови центральних і регіональних органів влади, які відповідають за розробку та реалізацію політики в цій галузі. Реформування має ґрунтуватися на принципах ефективного адміністрування, міжвідомчої координації та децентралізації повноважень, що забезпечить кращу реакцію на потреби регіонів, посилить горизонтальну взаємодію між установами та створить передумови для комплексного розвитку транспортної інфраструктури.

Третім елементом запровадження реінжинірингу у систему державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні є впровадження аналітичних інструментів, зокрема систем моніторингу, прогнозування та оцінки. Завдяки цим інструментам можливе ефективне планування інфраструктурних проєктів, визначення пріоритетів у розподілі бюджетних і матеріальних ресурсів, а також оцінка результативності державних політик у сфері логістики. Такі рішення дозволяють ухвалювати науково обґрунтовані управлінські рішення, сприяють підвищенню продуктивності транспортного сектору та забезпечують адаптивність системи до викликів і змін зовнішнього середовища.

Четвертим елементом запровадження реінжинірингу у систему державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні є запровадження штучного інтелекту, що відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських рішень, автоматизації процесів, зниження ризиків і покращення

взаємодії між усіма учасниками логістичної системи. Штучний інтелект здатен обробляти великі обсяги даних, аналізувати тенденції, виявляти закономірності та пропонувати оптимальні рішення на основі наявної інформації, що є надзвичайно важливим у сфері транспорту та логістики, де оперативність і точність рішень мають критичне значення.

П'ятим елементом запровадження реінжинірингу у систему державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні є формування екологічної стійкості, яка має надзвичайно важливе значення в умовах глобальної кліматичної кризи, зростання вимог до екологічної безпеки та прагнення інтегруватися у європейський простір сталого розвитку [3]. Формування екологічної стійкості у транспортно-логістичній сфері передбачає глибоке переосмислення традиційних управлінських процесів, модернізацію інфраструктури, оновлення нормативно-правової бази та впровадження інноваційних екологічних технологій на всіх рівнях планування, організації та реалізації транспортної діяльності.

Шостим елементом запровадження реінжинірингу у систему державного управління транспортно-логістичною сферою в Україні є формування інноваційної концепції безпеки руху, яка має ґрунтуватися на системному, багаторівневому підході, орієнтованому не лише на реагування на наслідки дорожньо-транспортних пригод, а й на їхнє попередження за допомогою новітніх технологій, аналітичних інструментів, інтеграції інформаційних систем і комплексної модернізації інфраструктури [4]. Така концепція передбачає переосмислення традиційних підходів до забезпечення безпеки руху з урахуванням сучасних викликів, включаючи інтенсивне зростання транспортних потоків, урбанізацію, зміну поведінки учасників дорожнього руху та кліматичні фактори, що впливають на умови експлуатації дорожніх мереж.

Сьомим елементом є реформа системи професійної підготовки водіїв та персоналу, який відповідає за безпеку руху. Освітні програми повинні бути орієнтовані на розвиток практичних навичок, підвищення правової культури, знайомство з цифровими інструментами контролю, а також включати елементи психологічної підготовки до нестандартних ситуацій. Також необхідно ввести систему постійного підвищення кваліфікації та оцінювання професійної компетентності водіїв і технічного персоналу, відповідального за безпеку інфраструктури.

Загалом реінжиніринг у транспортно-логістичній сфері державного управління в Україні є необхідною умовою для переходу до сучасної, конкурентоспроможної, прозорої та клієнтоорієнтованої системи, яка здатна підтримувати економічний розвиток країни, забезпечувати мобільність населення та відповідати євроінтеграційним прагненням держави.

Список використаних джерел:

1. Trusova N., Nekhai V., Litvinov V., Ahieieva I. Management of Reengineering of Business Processes of the Transport System Enterprises at Freight Transportation. *Ibero-American Magazine of Viticulture, Agroindustry and Rurality*. 2023, Vol. 10. №30. pp. 129-151.
2. Beskorovainyi V., Kolesnyk L., Yevstrat D. Formalization of the problem of transport logistics optimization networks at the stage of reengineering. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. 2022. № 2(20). С. 5–13.
3. Abbasi M., Nilsson F. Developing environmentally sustainable logistics. Exploring themes and challenges from a logistics service providers' perspective. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*. 2016. Vol. 46. pp. 273–283. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2016.04.004>
4. Bajor, I., Torok, A., Rožić, T., Novačko, L. The EU Logistics Sector. *Periodica Polytechnica Transportation Engineering*. 2024. Vol. 52(3). pp. 229–234. <https://doi.org/10.3311/PPtr.23694>

УДК 351.961

Наумчук К.М., доктор філософії,
доц. кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Тростенюк Т.М., доктор філософії,
доц. кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Лебідь В.Г., студентка групи ПМ-5
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДОБРОЧЕСНІСТЬ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ ТА ЇЇ ВПЛИВ НА АНТИКОРУПЦІЙНУ ПОЛІТИКУ

Держава – це соціальний інститут який забезпечує співіснування численних спільнот людей, що об'єднані мовою, культурою, звичаями та традиціями. На превеликий жаль, в сучасних умовах наша держава зазнає значних трансформаційних змін у сфері державного управління, зростання ролі громадянського суспільства та активної інтеграції України до європейського правового простору, в якому особливого значення набуває професійна діяльність державних службовців. Як ключові суб'єкти реалізації державної політики, вони забезпечують функціонування державного апарату, стабільність інституційної системи та ефективне виконання завдань, покладених на органи влади.

Державний службовець у ХХІ столітті виступає не лише як виконавець владних повноважень, а й як посередник між державою та громадянами, який має діяти згідно з принципами законності, прозорості, доброчесності та орієнтації на потреби суспільства. Втім, високий рівень корупції, не бажання дотримуватись наявних антикорупційних заходів породжує необхідність глибокого аналізу сучасних вимог до доброчесності державної служби, її ролі в забезпеченні сталого розвитку державної антикорупційної політики та викликів, що постають перед державною кадровою політикою. У сучасній демократії доброчесність державних службовців є одним із інструментів ефективного управління, підзвітності та довіри громадян до влади. Це питання особливо актуальне для України, яка продовжує курс на європейську інтеграцію та впроваджує реформи, зокрема у боротьбі з корупцією. Високий рівень доброчесності серед посадовців не лише забезпечує якісне виконання своїх обов'язків, а й створює середовище котре заважає появі корупції.

Під доброчесністю державних службовців слід розуміти прозоре, неупереджене, чесне виконання своїх службових обов'язків, котрі будуть діяти виключно в інтересах громадян та держави. Доброчесність як позитивний юридичний обов'язок державних службовців трактується як орієнтація їхніх дій на захист суспільних інтересів із повною відмовою від особистої вигоди під час виконання службових повноважень. Це поняття охоплює такі ключові риси, як чесність, відповідальність і відкритість, які становлять фундамент довіри громадськості до органів державної влади.

Доброчесність сприяє підвищенню рівня підзвітності та прозорості у сфері державної служби, знижуючи ймовірність виникнення корупційних проявів. Серед найбільш поширених корупційних ризиків вирізняються конфлікти інтересів і недоброчесна поведінка державних осіб, зокрема неналежне розкриття інформації в деклараціях. Концепція державної доброчесності тлумачить її як сумлінне, прозоре та ефективне виконання владних повноважень і раціональне використання державних ресурсів суб'єктами влади з метою реалізації законного й суспільно схваленого інтересу. Розвиток доброчесності в державному секторі є ключовим напрямом реформування державної служби, що включає впровадження кращих міжнародних практик у діяльність державних установ.

Відповідно до Закону України «Про державну службу», доброчесність – це спрямованість дій державного службовця на захист державних інтересів та відмова державного службовця від превалювання приватного інтересу під час здійснення наданих йому повноважень.[2]. Доброчесність є одним із ключових принципів державного управління, який має бути невід'ємною частиною діяльності всіх осіб, які виконують функції держави або місцевого самоврядування.

В Законі України «Про запобігання корупції» термін «доброчесність» використовується неодноразово, всі державні службовці мають відповідати цьому принципу, адже в контексті боротьби із корупцією доброчесність є необхідною морально-етичною складовою. Доброчесність працівників безпосередньо впливає на ефективність антикорупційної політики [3]. Вона зменшує ризик зловживання владою, несправедливого та непрозорого прийняття рішень та несанкціонованого використання коштів. Беззаперечно це слугує як приклад для інших працівників, а також суспільства в цілому, і сприяє зміні культури управління. Високий рівень внутрішньої культури в органах влади унеможливорює появі повсякденної корупції, сприяє самоконтролю та знижує толерантне ставлення до порушення правил та закону. Відсутність доброчесності в свою чергу породжує сумнівні схеми, корупційні практики, та знецінення державної служби як явища. Запровадження чітко визначених етичних норм є ключовим етапом у зміцненні доброчесності серед державних службовців. Важливо розробити й офіційно затвердити етичні кодекси, що встановлюватимуть очікувані моделі поведінки та стандарти доброчесності. Такі

документи створюють зрозумілі рамки для професійної діяльності посадовців і сприяють зниженню ймовірності виникнення корупційних ризиків.

Доброчесний службовець працює відкрито, діє відповідно до закону та всіх визначених процедур, що як наслідок унеможливорює незаконні дії, приховані фінансові схеми та непрозорі тендери. Також доброчесність проявляється у змозі термінового припинення конфлікту інтересів, аби приватний інтерес не впливав на службові відносини та рішення. Державні службовці з високими морально-етичними стандартами орієнтуються на благо держави, готові завжди відповідати за наслідки своїх дій перед громадянами.

Отже, бути доброчесним у контексті запобігання корупції, не означає відсутність якихось злочинів, а є активною позицією особи щодо запобігання та унеможливлення корупції, через справедливість, чесність, відкритість, відповідальність і звичайно повагу до законів. Доброчесність державних службовців є не лише моральною вимогою, а й ефективним інструментом у боротьбі з корупцією. Вона сприяє зміцненню довіри до влади, підвищенню ефективності управління та розвитку держави в цілому.

Дотримання принципів доброчесності становить основу антикорупційної політики, охоплюючи такі складові, як чесність, відкритість, відповідальність і дотримання етичних норм у поведінці державних службовців. Тому державні органи повинні продовжувати працювати над політикою систематичного збільшення доброчесності.

Список використаних джерел:

1. Гришина Н. В. Запобігання корупції в системі державної служби України: проблеми та перспективи. Антикорупційні стратегії: теорія та практика. Київ, 2023. С. 45–46
2. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 №889-VIII Відомості Верховної Ради (ВВР), 2016, № 4, ст.43 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
3. Про запобігання корупції: Закон України від 14.10.2014 №1700-VII Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 49, ст.2056 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>

УДК 316.42:504.06(477)

Орел О.В., здобувач наукового ступеня доктора філософії
за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування»
Науковий керівник: Абрамова І.В., д.е.н., доц.,
доцент кафедри міжнародних відносин і політичного менеджменту
Державний університет «Житомирська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПІДХОДІВ ДО РОЗУМІННЯ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Аналіз літературних джерел свідчить, у наукових дослідженнях проблематики резильєнтності територіальних громад виокремлюються різноманітні підходи до її трактування, що обумовлено як специфікою дослідницьких парадигм, так і контекстом суспільно-просторових трансформацій. Узагальнення напрацювань як вітчизняних, так і зарубіжних учених дає змогу систематизувати концептуальні підходи до розуміння резильєнтності територіальних громад, які акцентують на певних характеристиках громади, механізмах реагування на виклики та здатності до відновлення й розвитку. Узагальнену класифікацію таких підходів представлено у табл. 1.

Таблиця 1

Класифікація концептуальних підходів до розуміння резильєнтності територіальних громад

Підхід	Автори	Характеристика
Системно-структурний	Холінг (1973), Кімхі (2014), Лібанова (2024) [1-3]	Громада розглядається як складна соціально-економічна система з властивостями стійкості та адаптивності.
Соціально-економічний	Норріс та ін. (2008), Лазос (2018), Абрамова (2024) [4-7]	Фокус здійснено на соціальній згуртованості, довірі, залученості мешканців до прийняття управлінських рішень та економічній взаємодії.
Інституційно-управлінський	Чандра та ін. (2011), Кондратенко (2020), Пахненко (2022) [8-10]	Визначальною є роль інституцій, місцевого самоврядування, публічного управління у зміцненні резильєнтності громад.
Просторово-територіальний	Каттер та ін. (2008), Масик (2023) [11-12]	Значення місцевих ресурсів, екологічних факторів, просторової та територіальної організації влади визначено ключовими.
Комплексний	Твіг (2007), Патель та ін. (2017), Хома (2022) [13-15]	Поєднання різних підходів, багаторівневий аналіз резильєнтності.

Джерело: власні дослідження.

Класифікація концептуальних підходів до розуміння резильєнтності територіальних громад засвідчує багатовимірність цього феномену та різноплановість його трактувань. Відмінності між підходами базуються на певних характеристиках громади – здатності протистояти загрозам, адаптуватися до змін, відновлюватися після кризових ситуацій або трансформуватися та розвиватися в нових умовах. Разом з тим, спільним для всіх підходів є визнання важливості внутрішніх ресурсів громади, рівня згуртованості, ефективного управління для забезпечення її стійкості та життєздатності. Така систематизація дозволяє поглибити розуміння змісту резильєнтності як інтегральної характеристики територіальної громади та створює підґрунтя для подальших наукових досліджень і практичного застосування у сфері публічного управління розвитком територій.

Для глибшого розуміння сутності резильєнтності як багатовимірного явища доцільно виокремити її ключові характеристики, що відображають специфіку функціонування територіальних громад у кризових умовах. У цьому контексті важливо не лише теоретично визначити зміст поняття, а й конкретизувати його через ознаки, які мають прикладне значення для системи публічного управління (табл. 2).

Отже, ключові ознаки резильєнтності територіальних громад охоплюють структурні, соціальні, економічні, інституційні та просторові параметри, які визначають спроможність громади протистояти викликам, ефективно реагувати на загрози, адаптуватися до нових умов та забезпечувати довгостроковий розвиток. Представлена класифікація не лише розкриває зміст резильєнтності громади як наукової категорії, але й створює аналітичну основу для її практичного вимірювання та застосування у стратегічному плануванні розвитку територій.

Ключові ознаки резильєнтності територіальних громад

Ознака	Характеристика
Гнучкість та адаптивність	Здатність пристосовуватися до змін, трансформувати свою діяльність відповідно до нових умов
Доступність ресурсів	Наявність фінансових, трудових, інтелектуальних та інших ресурсів, необхідних для життєдіяльності громади у складних умовах
Наявність соціального капіталу	Довіра, партнерство, самоорганізація населення, розвиток культури взаємодопомоги та підтримки
Інституційна спроможність	Готовність державних та місцевих інституцій до кризових ситуацій, розробка стратегій, планів дій, навчання та підготовка населення
Якість лідерства та управління	Ефективність місцевого лідерства, здатного здійснювати антикризове управління, мобілізувати ресурси та забезпечувати координацію між різними секторами
Інформаційно-комунікаційна взаємодія	Забезпечення транспарентності інформації для населення, відкритий діалог між владою та громадянами, впровадження системи раннього попередження
Інноваційність та відкритість до змін	Здатність генерувати, сприймати та впроваджувати нові ідеї, технології, управлінські підходи й практики

Джерело: власні дослідження.

Проведений аналіз літературних джерел і систематизація підходів до розуміння резильєнтності територіальних громад засвідчують, що це поняття є багатовимірним і складним феноменом, який відображає здатність громади функціонувати та розвиватися в умовах постійних змін і кризових викликів. Різноманітні концептуальні підходи, зокрема, системно-структурний, соціально-економічний, інституційно-управлінський, просторово-територіальний та комплексний, акцентують увагу на різних аспектах життєдіяльності громади, проте всі вони визнають важливість внутрішнього потенціалу, згуртованості населення, ефективного управління та адаптивності.

Ключові ознаки резильєнтності територіальних громад, визначені на основі узагальнення наукових позицій, охоплюють як організаційно-управлінські, так і соціально-ресурсні характеристики. Зокрема, гнучкість, доступність ресурсів, якість лідерства, інституційна спроможність, інноваційність та ефективна комунікація є критично важливими для збереження стабільності та динамічного розвитку громад у періоди кризи. Таким чином, резильєнтність територіальної громади варто розглядати як інтегральну характеристику її життєздатності, яка формується на перетині структурних, соціальних, економічних, інституційних та інформаційних чинників. Такий підхід дозволяє не лише глибше осмислити природу резильєнтності, але й сформувати методичні підходи до її вимірювання, планування і підвищення у практиці публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Holling, C. S. (1973). Resilience and stability of ecological systems. *Annual Review of Ecology and Systematics*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1146/annurev.es.04.110173.000245>
2. Kimhi, S. (2014). Levels of resilience: Associations with demographic characteristics and three models of resilience sources. *International Journal of Psychology*, 49(4), 258–265. <https://doi.org/10.1002/ijop.12058>
3. Лібанова, Е. М. (2024). Резильєнтність територіальних громад в умовах війни: методологічні засади та індикатори. *Наукові праці Інституту демографії та соціальних досліджень*.
4. Norris, F. H., Stevens, S. P., Pfefferbaum, B., Wyche, K. F., & Pfefferbaum, R. L. (2008). Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*, 41(1–2), 127–150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>
5. Lazos, G. (2018). Building economic and social resilience: Contributions from urban communities. *Urban Studies Journal*. URL: <https://journals.sagepub.com/home/usj>
6. Romanchuk L., Abramova I., Moroz Yu., Poplavskyi P., Svitlyshyn I. (2024). Funding for sustainable development of rural communities: *European experience. Agricultural and Resource Economics*. Vol.10. No.4. Pp.203–234. <https://doi.org/10.51599/are.2024.10.04.09>.
7. Грицишен Д. О., Абрамова І. В. (2024). Формування та реалізації фінансових механізмів ЄС щодо сталого розвитку сільських громад. *Таврійський науковий вісник*. Серія: Економіка. № 20. С. 67-78. DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.20.8>

8. Chandra, A., Acosta, J., Howard, S., Uscher-Pines, L., Williams, M. V., Yeung, D., ... & Meredith, L. S. (2011). *Building community resilience to disasters: A way forward to enhance national health security*. RAND Corporation. https://www.rand.org/pubs/technical_reports/TR915.html
9. Кондратенко, Н. (2020). Інституційне забезпечення резильєнтності громад в Україні. *Публічне управління та адміністрування*. <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2020-2/20.pdf>
10. Пахненко, С. І. (2022). Управлінські аспекти формування резильєнтності територіальних громад. *Публічне адміністрування: теорія та практика*, (2), 123–130. <http://www.academy.gov.ua/ej/ej20/txts/Pakhnienko.pdf>
11. Cutter, S. L., Burton, C. G., & Emrich, C. T. (2008). Disaster resilience indicators for benchmarking baseline conditions. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 5(1). <https://doi.org/10.2202/1547-7355.1732>
12. Масик, М. (2023). Просторовий аспект резильєнтності громад: український контекст. *Регіональна економіка*, (1), 45–56. <https://re.gov.ua/2023/01/05/masyk2023/>
13. Twigg, J. (2007). *Characteristics of a disaster-resilient community: A guidance note*. DFID Disaster Risk Reduction Interagency Coordination Group. https://www.preventionweb.net/files/2310_Characteristicsdisasterhighres.pdf
14. Patel, S. S., Rogers, M. B., Amlôt, R., & Rubin, G. J. (2017). What do we mean by ‘community resilience’? A systematic literature review of how it is defined in the literature. *PLOS Currents Disasters*. <https://doi.org/10.1371/currents.dis.db775aff25efc5ac4f0660ad9c9f7db2>
15. Хома, І. Б. (2022). Комплексна оцінка резильєнтності громад в умовах децентралізації. *Економіка і держава*, (11), 30–35. http://www.economy.in.ua/pdf/11_2022/8.pdf

ЗАСТОСУВАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЯК ОСНОВА ТРАНСПАРЕНТНОСТІ

Підвищенню інтересу до технології штучного інтелекту сприяло, зокрема, зростання можливостей обробки даних – доступність виробничих потужностей, технології великих даних та машинне навчання. Останнє виступає підрозділом штучного інтелекту і належить до розробки цифрових систем, які з часом покращують свою продуктивність за заданим завданням, навчаючись на власному досвіді. Функціонування алгоритму машинного навчання порівнюють з когнітивним розвитком дитини - правила відтворюються через спостереження та аналіз, без їх точного пояснення [1]. Крім того, машинне навчання є найбільш широко використовуваною формою штучного інтелекту, з ним найчастіше пов'язують машинне навчання, адже саме воно зробило великий внесок у розвиток безпілотних автомобілів, технологій розпізнавання мови та машинного перекладу. Виділяються такі види машинного навчання:

- контрольоване навчання, яке дозволяє моделі штучного інтелекту навчатися на розмічених тренувальних даних (наприклад, навчання моделі штучного інтелекту допомагати помічати контент на сайтах, використовуючи теги);
- неконтрольоване навчання, яке навчає алгоритм штучного інтелекту використовувати нерозмічену та неklasифіковану інформацію;
- стимулююче навчання, яке дозволяє моделі штучного інтелекту навчатися в процесі виконання завдання.

Отже, якщо розглядати технологію штучного інтелекту через призму машинного навчання, вона є: залучення обчислювальних машин, які використовують статистику для пошуку закономірностей у великих обсягах даних; здатність виконувати повторювані завдання з даними без необхідності постійного керівництва з боку людини.

Системи штучного інтелекту типу «чорна скринька», часто засновані на машинному навчанні на великих даних, приймають рішення експериментально або інтуїтивно, без можливості розкриття причин, чому було прийнято те чи інше рішення. У публічному управлінні використання штучного інтелекту типу «чорна скринька» може викликати певні складнощі, зумовлені не тільки відсутністю прозорості, а й потенційною упередженістю, вбудованою в алгоритм і заснованої на людських упередженнях (а також програмними компонентами збору), прихованих у навчальних даних, які можуть привести до невірних або несправедливих рішень.

На протипагу системам штучного інтелекту типу «чорна скринька» існує так званий «зрозумілий штучний інтелект» (Explainable AI - XAI) [2], в рамках якого результати прийнятого системою штучного інтелекту рішення можуть бути зрозумілі людьми. У цьому видається, що у сфері публічного управління перевагу має отримати саме зрозумілий штучний інтелект; проте доводиться констатувати, що ця область дослідження знаходиться на етапі становлення (навіть у порівнянні з «класичним» штучним інтелектом типу «чорна скринька»).

При цьому підкреслимо, що прозорість використання штучного інтелекту включає в себе не тільки прозорість, дохідливість, ясність як процесу його роботи, так і отриманого результату, але також їх зрозумілість (користувач в змозі засвоїти, осмислити, досягнути зміст цього процесу, включити його в систему усталених ідей і уявлень). Крім того, не можна не відзначити тісний зв'язок між прозорістю штучного інтелекту та правом на пояснення (right to explanation) [3], під яким розуміється право людини на отримання пояснення щодо отриманого алгоритмом результату. Це стає особливо актуальним, коли йдеться про прийняті щодо фізичної особи рішення, які мають юридичний чи фінансовий характер.

Так, якщо людина отримує відмову щодо поданої ним заявки на отримання кредиту, то вона може зажадати від кредитної організації інформацію (пояснення), яка роз'яснює їй підстави, відповідно до яких було прийнято рішення про відмову.

Крім того, прозорість також означає доступність. Змістовні пояснення алгоритму цілком можливі, але можуть бути недоступні. Право інтелектуальної власності може перешкоджати розкриттю пропріетарного коду або доступу до навчальних даних, тому, навіть якщо і можна було б зрозуміти, як працює алгоритм, повні обчислення можуть виявитися неможливими з економічних, юридичних чи політичних причин.

Створення та підтримання суспільної довіри та впевненості у використанні штучного інтелекту вимагає забезпечення для звичайного користувача певного рівня пояснення та розуміння того, як працює штучний інтелект, як він дійшов до того чи іншого результату, а також загальнодоступності такого пояснення. Відповідно, «здатність пояснювати» має виступати важливою частиною процесу відбору та

проектування на етапі розробки систем штучного інтелекту. Незважаючи на те, що існують об'єктивні причини, через які докладний виклад функціонування систем штучного інтелекту може виявитися нездійсненним (наприклад, дотримання закону, право інтелектуальної власності, технічна складність), нездатність запропонувати навіть базове пояснення роботи алгоритму істотно впливає на суспільну довіру до штучного інтелекту. За відсутності довіри до технології громадяни не братимуть участі у процесі прийняття державних рішень, що, у свою чергу, підриває легітимність та ефективність державного сектора загалом. Таким чином, стосовно використання штучного інтелекту в публічному управлінні прозорість має бути представлена наступною тріадою її параметрів: зрозумілість, пояснюваність, доступність.

На нашу думку, у сфері публічного управління при використанні штучного інтелекту остаточне рішення завжди має залишатися за людиною. У зв'язку з цим підкреслимо, що важливо переконатися в тому, що участь людини дійсно має сенс, а також визнати факт того, що вона може відрізнитися залежно від ситуації. Сказане означає, що державні органи повинні періодично перевіряти отримані за допомогою штучного інтелекту результати, співвідносячи їх з певними стандартами, або паралельно виконувати те саме завдання силами людини і зіставляти результати, отримані людиною та штучним інтелектом. Значимість людської участі може бути врахована за допомогою формування міждисциплінарних груп для розробки систем штучного інтелекту, до складу яких повинні входити вчені-програмісти, фахівці з вироблення державної політики та юристи. Такі групи могли б мати більше можливостей для забезпечення того, щоб результати використання штучного інтелекту не були б недостатньо продуманими чи не відповідними політичним та законодавчим намірам.

У свою чергу, теза про надмірність регулювання видається нам неспроможною. На захист такої позиції наведемо думку Спеціального комітету зі штучного інтелекту (CAHAI) [4], який покликаний сприяти розробці правових рамок використання штучного інтелекту в Європі; ним було проведено оцінку доцільності регулювання штучного інтелекту, яка виявила суттєву прогалину у правовому регулюванні питань, пов'язаних з проектуванням, розробкою та використанням штучного інтелекту.

На наш погляд, єдиним аргументом, що заслуговує на увагу, є теза про те, що багато алгоритмів машинного навчання нелегко пояснити. Наприклад, результат глибокої нейронної мережі залежить від безлічі рівнів обчислень, пов'язаних складним чином, і жодне обчислення не може виступати як домінуючий фактор. Однак тут на допомогу може прийти пояснюється штучного інтелекту.

Крім того, першорядне значення в контексті правового регулювання штучного інтелекту набувають питання, пов'язані з розробкою конкретних вимог до штучного інтелекту, які б забезпечили прозорість, якість навчальних даних, людську автономію, достатні можливості для подання скарги та реалізації засобів правового захисту, а також гарантували ефективні механізми правозастосування, тому необхідно:

1) належне міжнародне регулювання штучного інтелекту, яке засноване на існуючих правових стандартах, але також доповнює їх, оскільки це має принципове значення для забезпечення відповідності проектування, розробки та використання штучного інтелекту для прав людини, демократії та верховенства права та їх подальшого зміцнення;

2) розробка обов'язкових горизонтальних правових рамок, що закладають базові основи для будь-якого застосування штучного інтелекту, у тому числі в публічному управлінні;

3) розробка спеціальних галузевих правових документів обов'язкового чи необов'язкового характеру з урахуванням ризиків, пов'язаних з порушенням прав людини (дискримінація, профайлінг, стеження (спостереження), послаблення людської автономії, цифрове відчуження та ін.).

У зв'язку з цим нам видається, що в контексті забезпечення прозорості використання штучного інтелекту в публічному управлінні право на пояснення має отримати своє нормативне закріплення на міждержавному рівні, згодом ставши органічною частиною національних правопорядків, які визнають права і свободи людини як найвищої цінності. З урахуванням стрімкого розвитку цифрових технологій, де персональні дані розглядаються як «інформаційний ресурс», необхідність захисту цифрових прав людини (до яких, на наш погляд, можна віднести і право на пояснення) не підлягає сумніву. Звідси є закономірними спроби розробки правових рамок, у межах яких технологія штучного інтелекту зможе отримати свій розвиток, продовжуючи балансувати на межі прориву та виклику.

Список використаних джерел:

1. Villani C., Schoenauer M., Bonnet Y., Berthet Ch., Cornut A.-Ch., Levin F., Rondepierre B. Donner un sens à l'intelligence artificielle: Pour une stratégie nationale et européenne. Mission Villani sur l'intelligence artificielle. 2018.
2. Explainable artificial intelligence. URL: <https://en.wikipedia.org/w/index>.
3. Goodman B., Flaxman S. European Union regulations on algorithmic decision-making and a «right to explanation». *AI Magazine*. 2017. Vol. 38. № 3. P. 50–57.
4. CAHAI - Ad hoc Committee on Artificial Intelligence. URL: <https://www.coe.int/en/web/artificial-intelligence/cahai>

УДК 351

Поляновський А.Р., здобувач вищої освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти
Науковий керівник: Біляченко М.В., доцент кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

В Україні, яка переживає етап інтенсивних реформ в державному управлінні на тлі євроінтеграційних процесів та повномасштабної війни, забезпечення гендерної рівності на рівні публічної служби стає ключовим аспектом розбудови демократичного суспільства. Гендерна рівність у державному управлінні не лише є важливою частиною захисту прав людини, але й сприяє досягненню більш збалансованого та ефективного керування, що базується на принципах інклюзивності, справедливості та соціальної згуртованості. У світі існує широкий консенсус щодо того, що рівне представництво чоловіків і жінок у владних структурах та управлінні дозволяє зменшити гендерні диспропорції, підвищує рівень довіри до держави та сприяє розвитку інноваційних підходів в управлінні.

В українському контексті це питання набуває ще більшої значущості через вплив низки внутрішніх і зовнішніх факторів. З одного боку, війна в Україні та інші виклики, зокрема економічні труднощі, корупція та соціальна нестабільність, підсилюють потребу в посиленні інституційного потенціалу та ефективного управління. З іншого боку, європейська інтеграція та адаптація українських стандартів до міжнародних норм вимагають інтеграції гендерно-чутливих підходів як необхідної частини державної політики та управлінської практики.

Важливість гендерної рівності в публічній службі також підкріплюється дослідженнями, які свідчать, що гендерно збалансовані колективи та структури сприяють підвищенню якості прийняття рішень, зменшенню соціальної напруги і більш ефективному вирішенню питань, що стосуються інтересів широких верств населення. Впровадження гендерного підходу в систему державної служби дозволяє усувати стереотипи та бар'єри, що обмежують кар'єрний розвиток, професійне зростання і залучення до управління жінок, які, незважаючи на їхні професійні досягнення, часто стикаються з дискримінаційними практиками. Отже, забезпечення гендерної рівності в управлінні персоналом публічної служби є не просто актуальним завданням, але й необхідною умовою для побудови стійкої та інноваційної системи державного управління в Україні.

Сьогодення з його світоустроєм характеризується різновекторними тенденціями вирішення нагальних, актуальних проблем, серед яких чільне місце посідає гендерне питання. Роль та місце жінки в історії, як на локальному, так і на глобальному рівні, сприймається та оцінюється по-різному. Кожна країна в той чи інший історичний період виробила власну модель ставлення до жіночого питання, запровадила законодавчі, юридичні основи їх емансипації, виробила власну гендерну політику, яка поширюється і на систему публічного управління. Україна, в свою чергу, нині активно долучається до формування і реалізації гендерного законодавства і гендерної політики в багатьох сферах суспільного життя, в тому числі і в публічному управлінні.

Процеси модернізації форм соціального життя на світовому і національному рівнях, кардинальні зміни, що відбуваються в сучасному політико-правовому становищі жінки, актуалізують сьогодні проблему гендерної рівності, розв'язання якої потребує реалізації національної гендерної політики, спрямованої на формування нового світогляду щодо ролі і місця жінки в суспільстві загалом, і в системі публічного управління, зокрема.

Україна має власне гендерне законодавство, де зібрано вітчизняні та міжнародні теорії та практики гендерного питання. Надалі слід зробити все необхідне для удосконалення організаційного механізму гендерної політики в Україні, враховуючи і публічне управління.

Успішна реалізація гендерної політики, насамперед у системі публічного управління, є одним із важливих факторів реалізації демократичних реформ – необхідної умови для входження України як повноправного і сильного гравця та партнера до світового співтовариства. Адже проголосивши стратегію європейського розвитку, Україна обрала шлях забезпечення прав і свобод людини й громадянина, впровадження європейських стандартів рівних прав і рівних можливостей чоловіка і жінки у суспільстві.

На сьогоднішній день, коли цілий спектр політичних, культурних, освітніх, а також і гендерних питання стали важливою складовою сучасного державного життя, актуальними стають дослідження становища жінки в системі публічного управління, їх ролі в державному житті. Це, в свою чергу, може стати визначальним ресурсом і елементом для утвердження української державності та осучаснення українського суспільства, насамперед, що стосується реалізації напрямку на децентралізацію влади і участі жінок у прийнятті управлінських рішень.

Політика рівності у правах і можливостях для жінок і чоловіків мусить спрямовуватись на гендерний паритет, що дасть українським жінкам доступ до вільного обрання фаху, спеціальності, в тому

числі вільного працевлаштування в органах державної влади та місцевого самоврядування. З огляду на це, питання творення і запровадження гендерної політики у системі публічного управління сьогодні є на часі і вимагає свого ефективного вирішення.

Як відомо, трактування прав людини в демократичній державі передбачає застосування однакових стандартів до всіх осіб без винятків, наслідуючи мету гармонізувати громадські відносини, створити гарантовані умови життя громадян та забезпечити справедливість у суспільстві. Дана гіпотеза актуалізує питання необхідності формування дієвої гендерної політики, яку вчені розглядають як частину внутрішньої політики держави, виражену у соціальних програмах та заходах, що регулюють відносини у соціумі з метою уникнення проявів гендерної дискримінації. У сфері публічного управління гендерна політика націлена, насамперед, на забезпечення паритетності доступу жінок і чоловіків до процесу прийняття рішень, що одночасно є важливою умовою розбудови правової держави та запорукою її економіко-соціального розвитку.

ІМІДЖ УКРАЇНИ В СУЧАСНОМУ СВІТІ

У сучасному глобалізованому світі імідж держави відіграє надзвичайно важливу роль у формуванні позицій на міжнародній арені. Під іміджем держави розуміють стійкий, емоційно забарвлений образ країни, що закріплюється у свідомості міжнародної спільноти через комунікаційні канали, політичні заяви, медіа, культуру, економічні показники та поведінку в кризових ситуаціях [1].

Важливо звернути увагу на трактування поняття «іміджу держави» за С. Л. Гнатюком [2], який зазначає, що імідж є не лише результатом публічної діяльності держави, а й важливим елементом формування національної ідентичності. Імідж країни, за Гнатюком, являє собою сукупність образів та уявлень, що складаються у свідомості її громадян і зовнішнього світу про країну, соціально-політичні інститути, культуру та економічний потенціал. Зокрема, формуванню внутрішнього іміджу сприяє взаємодія між державними інституціями та громадянами, що сприяє зміцненню довіри до держави. Водночас зовнішній імідж формується через сприйняття держави міжнародною спільнотою, зокрема через її зовнішню політику, гуманітарні ініціативи, участь у миротворчих процесах і підтримку глобальних цінностей. Погоджуємось з С. Л. Гнатюком, що вкрай важливим є те, що імідж держави формується через культурні, історичні, політичні та економічні чинники, які обумовлюють її місце на міжнародній арені. Процес є двостороннім: внутрішнє сприйняття держави громадянами створює її публічний образ на міжнародному рівні, а зовнішнє сприйняття, в свою чергу, впливає на формування внутрішнього іміджу.

Актуальність вивчення міжнародного іміджу України особливо загострилась після 2014 року – початку російської агресії, тимчасової окупації Криму та бойових дій на сході країни. З початку повномасштабного вторгнення росії в лютому 2022 року імідж України став питанням не лише державної репутації, а й засобом виживання та мобілізації міжнародної допомоги. У ХХІ столітті інформація стала стратегічною зброєю. У боротьбі за свідомість громадян інших країн важливу роль відіграє саме імідж. Чим краще сформований позитивний образ держави, тим легше залучати міжнародних союзників, партнерів, інвесторів та досягати дипломатичних цілей, тому формування позитивного міжнародного іміджу України є одним з ключових завдань як внутрішньої, так і зовнішньої політики.

Global Soft Power Index – це щорічний рейтинг, який укладає аналітична компанія Brand Finance на основі масштабного міжнародного опитування експертів і громадськості, що вимірює здатність країн впливати на світ через привабливість своєї культури, політики, цінностей, дипломатії, освіти, інновацій та міжнародної репутації, без застосування сили чи тиску. За даними Global Soft Power Index 2025, Україна станом на 2025 рік втратила дві позиції в загальному рейтингу і тепер посідає 46 місце, при цьому її загальний бал знизився на 1 пункт [2].

Основною причиною такої динаміки стало зменшення рівня міжнародної уваги та підтримки, яку країна отримувала в попередні роки (2022–2023 роках) – особливо на початку повномасштабного вторгнення росії в Україну. Водночас країна-агресор зберегла 16 місце в рейтингу, що пояснюється підтримкою з боку низки східних союзників, незважаючи на різку критику та санкції з боку західних країн. Такий контраст свідчить про глибоку поляризацію поглядів міжнародної спільноти до війни в Україні. Особливо тривожним сигналом став показник «Репутація» («Reputation»), за яким Україна втратила 19 позицій і тепер перебуває на 95 місці серед 193 країн, у той час як росія – на 75-му [3]. Аналітики Brand Finance наголошують на потребі в посиленій системній комунікації, яка б створювала цілісне, реалістичне і позитивне уявлення про Україну на глобальному рівні.

Серед інших ключових показників, що формують оцінку іміджу держави, особливу увагу привертають індекси «Врядування» («Governance») та «Впізнаваність» («Familiarity»), які демонструють певне послаблення позицій України в Глобальному індексі м'якої сили 2025 року. Зокрема, за показником «Врядування», що відображає спроможність держави ефективно управляти суспільством, дотримуватися принципів верховенства права, прозорості та інституційної спроможності, Україна опустилася на 17 позицій та посіла 77 місце. Така динаміка свідчить про необхідність подальшого зміцнення державних інституцій, підвищення ефективності управлінських рішень, а також покращення репутації України як правової та демократичної держави. Показник «Впізнаваність» («Familiarity»), що відображає ступінь поінформованості міжнародної спільноти про країну, знизився на 4 позиції – до 20 місця [3]. Хоча Україна все ще залишається досить відомою на глобальному рівні, втрата кількох пунктів може свідчити про зниження інтенсивності інформаційної присутності або вичерпання попереднього інформаційного ресурсу, зокрема того, що був сформований у перші роки повномасштабної війни.

Незважаючи на виклики, Україна продовжувала залишатися помітною темою в громадському дискурсі США та Канади протягом року. Хоча медійна увага до подій в Україні поступово спадала, інтерес до неї з боку громадськості не зник. Соціологічні опитування підтверджують стабільний рівень симпатії до України: вона посіла 24 місце серед найпопулярніших країн серед американців, а 56 % респондентів висловили позитивне ставлення. Водночас, підтримка надання допомоги Україні в США суттєво варіюється залежно від партійної належності: 28 % прихильників Демократичної партії вважають, що допомоги недостатньо, тоді як 42 % республіканців вважають надмірною. Розбіжності відображають різне бачення значущості українського питання: демократи, як правило, сприймають підтримку України як важливий елемент забезпечення міжнародного порядку, тоді як республіканці більше схильні виступати за зменшення зовнішньої допомоги та концентрацію на внутрішніх справах США [4].

Згідно з результатами глобального опитування компанії Ipsos Global Advisor (лютий 2024 року), понад 70 % жителів країн G7 мають позитивне або співчутливе ставлення до України, тоді як до росії – лише 15 %, що свідчить про зміну сприйняття України в очах світу – від «країни пострадянського простору» до «борця за демократію та свободу».

Згідно з опитуванням Центру Разумкова, проведеним у 2024 році, 73,9 % українських експертів вважають міжнародний імідж України скоріше позитивним, що можна трактувати як зростання довіри та підтримки з боку міжнародної спільноти [5]. У 2024 році Україна зберігала стійку увагу з боку міжнародної спільноти, що підтверджується, зокрема, динамікою прикордонної мобільності. Згідно з офіційною статистикою Державної прикордонної служби України, протягом року державний кордон перетнуло понад 2,54 мільйона іноземних громадян, серед яких – як туристи, так і учасники гуманітарних, дипломатичних, службових та транзитних поїздок [6]. Попри складну безпекову ситуацію, така кількість візитів свідчить про збереження високого рівня міжнародного інтересу до України, що є важливим індикатором її позитивного зовнішнього іміджу, а також засвідчує наявність довіри до держави як суб'єкта міжнародних відносин, здатного забезпечувати відкритість, культурну привабливість і функціональну інфраструктуру в умовах воєнного стану.

Ставлення міжнародної спільноти до України залишається переважно позитивним, особливо серед європейських країн, які продовжують активно підтримувати нашу державу в умовах російської агресії. Переважна більшість громадян ЄС схвалюють надання військової допомоги Україні, виступають за захист прав українських біженців та підтримують європейську інтеграцію України, зокрема її членство в Європейському Союзі. Регулярні візити лідерів іноземних держав до України, попри небезпеку, спричинену повномасштабним вторгненням, стали символом міжнародної солідарності та довіри. Водночас формування міжнародного іміджу України не позбавлене викликів. Повномасштабна війна призвела до глибоких гуманітарних і матеріальних втрат, зокрема загибелі цивільного населення, руйнування критичної інфраструктури та вимушеної міграції, до чого додається необхідність долати усталені стереотипи та боротися з інформаційними атаками, які намагаються дискредитувати Україну на глобальній арені.

Серед ключових переваг сучасного іміджу України слід відзначити стійкість і мужність українського народу, які викликають повагу у світі, а також активну дипломатичну діяльність, що зміцнює міжнародні зв'язки та партнерства. Проте є й недоліки: сучасні умови та триваюча війна в Україні створюють уявлення про Україну як країну з високими ризиками для інвестицій і туризму, а дезінформаційна кампанія з боку держави-агресора впливає на сприйняття подій в Україні серед певної частини міжнародної аудиторії. У цьому контексті важливими є можливості, які може використати Україна для формування стабільного й позитивного іміджу.

Насамперед, формування позитивного міжнародного іміджу України є стратегічним завданням, яке потребує синергії зусиль державного сектору, громадянського суспільства, медіа та міжнародних партнерів. У контексті воєнного часу особливого значення набуває демонстрація відкритості, надійності, здатності до трансформацій та прагнення до миру, що є основою для зміцнення довіри та підтримки з боку світу. Для того щоб посилити та закріпити позитивний імідж, Україна має орієнтуватися на кілька стратегічних напрямів. По-перше, європейська інтеграція – як ознака цивілізаційного вибору. По-друге, підвищення прозорості в управлінні, активна антикорупційна політика. По-третє, інвестиції в інформаційну безпеку, цифрову дипломатію, медіааналітику. І, нарешті, підтримка культури, науки та освітньої дипломатії, що дозволить Україні створювати позитивні асоціації не лише через боротьбу, а й через прогрес, інновації та людський капітал.

Отже, імідж України під час війни значною мірою ґрунтується на резильєнтності її народу – здатності до самоорганізації, адаптації, взаємопідтримки й мобілізації в умовах кризи. Саме стійкість громадянського суспільства, поєднана з героїзмом та емпатією, стала основою позитивного міжнародного образу країни. Завданням державної політики є перетворення цього тимчасового іміджевого капіталу на довгостроковий стратегічний ресурс. Консолідація зусиль у сфері стратегічних комунікацій стає запорукою збереження та розвитку позитивного іміджу України у світі.

Список використаних джерел:

1. Дячук В. П. Іміджологія. Соціокультурний вимір : навч. посіб. К. : Ліра-К, 2017. 308 с.
2. Гнатюк С. Л. Публічний імідж держави України : напрями та чинники покращання. *Стратегічні пріоритети*, 2 (19). 2011. С. 49 – 53. URL : http://old2.niss.gov.ua/public/File/Str_prioritetu/2011_2-19.pdf (дата звернення: 10.05.2025)
3. Global Soft Power Index 2025: The shifting balance of global Soft Power. Brand Finance. URL : <https://surl.li/vkhpdu> (дата звернення: 10.05.2025)
4. Звіт про сприйняття України у світі 2024. Brand Ukraine URL : <https://surl.li/iuyqhp> (дата звернення: 10.05.2025)
5. Дослідження: більшість українських експертів вважає міжнародний імідж країни скоріше позитивним. META.UA. URL : <https://surl.li/edmuqz> (дата звернення: 10.05.2025)
6. Скільки іноземців відвідали Україну за 2024 рік та з яких країн приїздили найчастіше? Visit Ukraine. URL : <https://surl.li/oszhvu> (дата звернення: 10.05.2025)

УДК 35:004.8

Рєпін Д.А., аспірант кафедри бізнес-економіки та адміністрування
Сумський державний педагогічний університет ім. А.С.Макаренка
Мирославський С.В., к.ю.н., доцент кафедри права
ВНЗ «Київський університет ринкових відносин»

ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ДОСВІДІ ОАЕ

У контексті сучасної цифрової трансформації державного управління інтеграція штучного інтелекту (ШІ) у публічний сектор стає одним із ключових викликів і водночас перспектив розвитку. Незважаючи на значний потенціал ШІ для оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності державних послуг та зниження операційних витрат, його впровадження супроводжується низкою складних проблем. Серед них — забезпечення конфіденційності та безпеки даних, правові та етичні аспекти автоматизованого прийняття рішень, а також технологічні та організаційні бар'єри.

Особливо актуальним є дослідження того, яким чином ШІ може бути інтегрований у державні інституції з урахуванням безпеки, прозорості та ефективності управління. Потреба в дослідженні цих аспектів зумовлена як стрімким розвитком ШІ-технологій, так і зростаючими очікуваннями суспільства щодо якості та доступності публічних послуг. Таким чином, проблема впровадження ШІ у публічне управління полягає у знаходженні балансу між використанням інноваційних можливостей та мінімізацією пов'язаних із цим ризиків, що є фундаментальним для сталого розвитку державного сектору.

ШІ стає важливим інструментом підвищення ефективності, прозорості та якості публічного управління. Його впровадження є об'єктивною необхідністю для сучасної правової держави, оскільки охоплює широкий спектр напрямів, серед яких ключове місце займають:

- автоматизація адміністративних процесів, що дозволяє знизити навантаження на державних службовців і скоротити час обробки запитів;
- аналіз великих масивів даних з метою ухвалення більш обґрунтованих та ефективних управлінських рішень, що базуються на реальних трендах і прогнозах;
- підвищення прозорості державних закупівель через автоматизований моніторинг, який сприяє зниженню корупційних ризиків;
- моніторинг і контроль виконання державних програм із застосуванням інтелектуальних систем відстеження показників та оцінки результативності.

Окрім цього, у контексті трансформації публічного управління ШІ розглядається як інноваційний інструмент удосконалення договірної практики. Це особливо актуально у сфері публічних закупівель, де обсяг і складність договорів значно зростають, а потреба у мінімізації ризиків і підвищенні прозорості є критичною. ШІ не лише автоматизує формування договорів за шаблонами, а й забезпечує глибоку інтеграцію у юридичні процеси, зокрема:

- аналіз великих обсягів даних із класифікацією договорів за типами та категоріями;
- виявлення потенційних ризиків, колізій і нетипових умов у документах;
- автоматизація рутинних юридичних операцій із наданням аналітичних рекомендацій для підвищення якості їх виконання та супроводу;
- забезпечення відповідності договорів вимогам чинного законодавства шляхом постійного оновлення і перевірки з урахуванням нормативних змін.

Перспективи впровадження ШІ в публічному секторі є надзвичайно широкими та багатограними. Завдяки своїм аналітичним можливостям, ШІ здатен не лише автоматизувати поточні процеси, а й формувати принципово нові підходи до управління державними ресурсами і взаємодії з громадянами.

Об'єднані Арабські Емірати (ОАЕ) є одним із провідних світових прикладів активної інтеграції ШІ у державний сектор. В рамках національної стратегії UAE National Strategy for Artificial Intelligence 2031 [1, с. 4-5] уряд країни здійснює комплексні заходи з автоматизації публічних процесів та оптимізації надання адміністративних послуг.

Застосування ШІ в ОАЕ включає моніторинг соціальних процесів, прогнозування економічних тенденцій, підвищення рівня безпеки, а також вдосконалення управління законодавчим процесом. Уряд ініціював створення «Регуляторного офісу інтелектуального аналізу» (Regulatory Intelligence Office), оснащеного інноваційною системою ШІ для інтегрованого управління нормативно-правовою базою. Зазначена система забезпечує [2]:

- аналіз впливу законодавства на економіку та суспільство у реальному часі;
- автоматичне порівняння національних нормативних актів із міжнародними стандартами;
- ідентифікацію регуляторних прогалин, колізій та рекомендації щодо удосконалення законодавства;

– оптимізацію процесів дослідження, розробки, оцінки та прийняття законів, що дозволяє прискорити законодавчий процес до 70% порівняно з традиційними методами;

– створення «єдиної карти» законодавства, що поєднує федеральні та місцеві нормативні акти, судові рішення, виконавчі процедури та дані про надання публічних послуг.

Ініціатива також передбачає підключення до глобальних науково-дослідних центрів для забезпечення відповідності законодавства ОАЕ міжнародним найкращим практикам, з одночасним збереженням національних цінностей та сучасних пріоритетів розвитку.

Наукові дослідження [3, с. 2478] підтверджують численні переваги впровадження ІІІ в публічний сектор ОАЕ. До них належать підвищення ефективності, економія коштів, поліпшення якості прийняття рішень, вдосконалення сервісу для громадян, підвищення безпеки та точності операцій, а також зменшення людських помилок.

Водночас, незважаючи на значні переваги, впровадження ІІІ у публічне управління супроводжується рядом викликів. Серед них виділяються проблеми, пов'язані з якістю та захистом даних, технічними обмеженнями інфраструктури, а також необхідністю забезпечення високого рівня кібербезпеки. Важливим аспектом є також орієнтація на користувача, адже ефективне використання ІІІ залежить від прийняття та адаптації нових технологій співробітниками державних органів та громадськістю.

Впровадження ІІІ у публічне управління має потенціал істотно підвищити ефективність державних процесів, оптимізувати використання ресурсів, знизити операційні витрати та покращити якість державних послуг. Особливу увагу варто приділяти застосуванню ІІІ у сфері публічних закупівель, де автоматизація договірної практики та аналітика можуть значно підвищити прозорість і зменшити корупційні ризики. Приклад ОАЕ і їх національна стратегія зі ІІІ демонструють, що комплексний та системний підхід до впровадження інноваційних технологій може стати ефективним інструментом реформування публічного сектора. Водночас успішність таких трансформацій залежить від вирішення низки технічних, організаційних та етичних проблем.

Таким чином, для максимального використання можливостей ІІІ, розвиток розвитку методів безпечного, відповідального та орієнтованого на користувача впровадження ІІІ необхідно забезпечити належний рівень захисту даних, розвитку інфраструктури та підвищення кваліфікації державних службовців.

Список використаних джерел:

1. UAE National Strategy for Artificial Intelligence 2031. UAE Minister of state for AI Office. 2018. 25 p. URL: <https://andp.unescwa.org/sites/default/files/2024-08/UAE-National-Strategy-for-Artificial-Intelligence-2031.pdf>

2. UAE Cabinet, chaired by Mohammed bin Rashid, approves launch of first integrated regulatory intelligence ecosystem in UAE Government. 14.04.2025. URL: <https://uaecabinet.ae/en/news/uae-cabinet-chaired-by-mohammed-bin-rashid-approves-launch-of-first-integrated-regulatory-intelligence-ecosystem-in-uae-government>

3. Akhoirshieda, Modafar & Khalif, Ku & Awang, Suryanti. (2024). Artificial intelligence in the United Arab Emirates public sector: a systematic literature review. IAES International Journal of Artificial Intelligence (IJ-AI). 13. p. 2472-2481. URL: https://www.researchgate.net/publication/383632890_Artificial_intelligence_in_the_United_Arab_Emirates_public_sector_a_systematic_literature_review

Свірко С.В., д.е.н., д.н.держ.упр., проф.,
завідувач кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування
Орел О.В., здобувач ступеня доктора філософії
Державний університет «Житомирська політехніка»

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИМ ПРОЦЕСОМ: ПОНЯТІЙНИЙ ДИСКУРС

Державна управління євроінтеграційним процесом виступило одною з головних детермінант визнання за Україна в 2023 році статусу кандидату на членство до ЄС. Попри важливість наукового опрацювання питань державного управління процесами євроінтеграції на сьогоднішній день фактично слід констатувати фактичну відсутність системного дослідження вказаної проблематики. Водночас, безліч публікацій присвячено питанням реформування державного управління загалом або в окремих сферах в контексті євроінтеграційних процесів. На тлі такого становища, вирізняється праця В. Бондаренка «Державне управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України: основні підходи дослідження проблеми», в якій було презентовано основний наробок автора в сфері державної політики європейської та євроатлантичної інтеграції [1].

Розв'язання прикладних проблем в будь-якій сфері розпочинається з ідентифікації категоріального апарату, до якого відноситься і поняття «державне управління євроінтеграційним процесом». Пошук в спеціалізованій літературі не дав прикладів трактування такого терміну, а тому здійснимо спробу його формулювання.

За відсутності аналогів, розпочнемо дослідження з опрацювання підходів до поняття «державне управління» загалом.

Нагадаймо, що перше і єдине визначення державного управління було закріплено Указом Президента України від 1998 року, згідно якому державне управління трактується як «вид діяльності держави, що полягає у здійсненні нею управлінського, тобто організуючого впливу на ті сфери і галузі суспільного життя, які вимагають певного втручання держави шляхом використання повноважень виконавчої влади. В той же час державне управління здійснюється і за межами функціонування виконавчої влади, наприклад, на рівні державних підприємств, установ і організацій.» [2].

На розвиток цього визначення в одному з перших навчальних видань з державного управління від 1999 року авторський колектив під керівництвом В. Авер'янова запропонував розуміти під державним управлінням «особливий та самостійний різновид діяльності держави, що здійснює окрема система спеціальних державних органів – органів виконавчої влади» [3, с.6], а також «специфічну діяльність держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які безперервно, планомірно, владно і в рамках правових установлень впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів» [3, с.16].

Авторський колектив під керівництвом Ю. Битяка (2001р.) вважає, що державне управління являє собою «самостійний вид державної діяльності, що має організуючий, виконавчо-розпорядчий, підзаконний характер, особливий групи державних органів (посадових осіб) щодо практичної реалізації функцій та завдань держави в процесі повсякденного і безпосереднього керівництва економічним, соціально-культурним та адміністративно-політичним будівництвом» [4, с.261].

Своєю чергою авторський колектив під керівництвом С. Ківалова (2003р.) трактує державне управління як «самостійний вид державної діяльності, що має підзаконний, виконавчо-розпорядчий характер органів (посадових осіб) щодо практичної реалізації функцій та завдань держави у процесі регулювання економічною, соціально-культурною та адміністративно-політичною сферами» [5, С.162-163].

Автор В. Малиновський в тому ж 2003 році з позиції науки про державне управління визначив державне управління запропонував трактування даного терміну як «політичної функції, що реалізується через владно-організуючу діяльність, яка узгоджує спільну працю і побут людей з метою досягнення поставлених загально-суспільних цілей та завдань» [6, С.187].

Колектив авторів у складі О. Висоцького, О.Висоцької та Ю.Шарова в праці щодо основ державного управління (2008 р.) останнє визначають як «вид діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод» [7].

Автори першого фундаментального енциклопедичного видання з питань державного управління за редакцією відомих вчених Ю. Ковбасюка, Трощинського В., Сурміна Ю. (2010 р.) визначили державне управління як «діяльність держави (органів державної влади), спрямовану на створення умов для

якнайповнішої реалізації функцій держави, основних прав і свобод громадян, узгодження різноманітних груп інтересів у суспільстві та між державою і суспільством, забезпечення суспільного розвитку відповідними ресурсами» [8, С.150].

Автор В. Пилипишин в 2011 р. пропонує під державним управлінням розуміти «внутрішньоорганізаційну діяльність державних органів, спрямовану на регулювання суспільних відносин у різних сферах державної політики з метою задоволення соціально-економічних, політичних та інших інтересів» [9, С.12].

Авторський колектив за керівництва Ю. Левенця з точки зору політичної науки визначив у енциклопедичному виданні 2011 р. державне управління як «ключовий вид соціального управління, який полягає у здійсненні державою, її органами владно-організаційного впливу на суспільні відносини і процеси в економічній, соціально-культурній та адміністративно-політичних сферах» [10, С.203].

Досить лаконічне та загальне визначення було надано в виданні «Державне управління» від 2012 року авторським колективом під керівництвом Ю. Ковбасюка, а саме: [11, С.23]: державне управління - «спосіб функціонування і реалізації державної влади з метою становлення й розвитку держави».

Авторський колектив під керівництвом вченого О. Євтушенко в 2013 році презентували таке визначення державного управління [12, С.19]: «свідомий практичний, організуючий та регулюючий вплив держави через систему її органів на суспільну життєдіяльність людей з метою її упорядкування, збереження або перетворення, що спирається на її владну силу. Під державним управлінням розуміють специфічну діяльність держави, що дістає вияв у функціонуванні її органів, які безперервно, плановірно, владно впливають на суспільну систему з метою її вдосконалення відповідно до державних інтересів».

Автор Н. Марценко в праці, присвяченій теоретичним аспектам державного управління (2017 р.), запропонував розуміти під державним управлінням «виконавчо-розпорядчу діяльність державних органів, пов'язана із здійсненням безпосереднього керівництва різними сферами життя держави та суспільства» [13, С.7].

Як «вид діяльності держави, здійснення управлінського організуючого впливу шляхом використання повноважень виконавчої влади через організацію виконання законів, здійснення управлінських функцій з метою комплексного соціально-економічного та культурного розвитку держави, її окремих територій, а також забезпечення реалізації державної політики у відповідних сферах суспільного життя, створення умов для реалізації громадянами їх прав і свобод» [14] пропонує розуміти державне управління С. Оксентюк (2018 р.).

Нарешті, Г. Омельчак в своїй праці, присвяченій з'ясуванню різниці між поняттями «публічне управління», «публічне адміністрування» та «державне управління» (2023 р.) запропонує розуміти державне управління як «детальне та систематичне застосування закону для забезпечення виконання державної політики, систематичне впорядкування справ і продумане використання ресурсів, спрямоване на здійснення забезпечення суспільного розвитку держави в цілому....Державне управління охоплює різноманітні адміністративні послуги, які допомагають зміцнювати та підтримувати суспільства через некомерційні, місцеві, державні урядові ролі. Державне управління: 1) переважає адміністративний та організуючий вплив держави; 2) недостатньо враховує та опирається саме на публічний кластер; 3) виконує функції регулювання сферами: економічною, соціально-культурною, адміністративно-політичною» [15, С.109-111].

На підставі наведених визначень та проведеного аналізу, зважаючи на багаторівневість державного управління в нашій країні, змістовне розуміння європейської інтеграції згідно установчим документам ЄС [16], всеохоплюючий характер євроінтеграційних процесів, безпекові загрози державності України пропонується під «державним управлінням євроінтеграційним процесом в Україні» розуміти напрям вітчизняного соціального управління, що полягає у цілеспрямованому організуючому впливі відповідних органів державної влади, місцевого самоврядування та посадових осіб державних підприємств, установ та організацій, громадянського суспільства України в межах їх повноважень на відповідні сфери життя нашої держави та суспільства з метою досягнення політичної, правової, економічної, соціально-культурної, суспільної інтеграції України з ЄС, що сприятиме подальшому розвитку останньої та забезпеченню державності в ній. Таке розуміння поняття «державне управління євроінтеграційним процесом в Україні» сприяє правильній ідентифікації суб'єктного складу останнього, широкого поля об'єктного управлінського впливу, а також мети даного спрямування вітчизняного державного управління.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко В. Державне управління процесами європейської та євроатлантичної інтеграції України: основні підходи дослідження проблеми. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/25875/1/ДЕРЖАВНЕ%20УПРАВЛІННЯ%20ПРОЦЕСАМИ%20ЄВРОПЕЙСЬКОЇ%20ТА.pdf>

2. Про заходи щодо впровадження Концепції адміністративної реформи в Україні: Указ Президента України від 22.07.1998 №810/98. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/810/98?find=1&text=вид#w1_1
3. Державне управління в Україні / [за заг. ред. В. Б. Авер'янова]. К. : Вид-во ТОВ «СОМІ», 1999. 265 с.
4. Адміністративне право України / [за ред. Ю. П. Битяка]. Х. : Право, 2001. 528 с.
5. Адміністративне право України : [підручник / за заг. ред. С. В. Ківалова]. Одеса : Юридична література, 2003. 896 с.
6. Малиновський В. Я. Державне управління. Вид. 2-ге, доп. та перероб. К.: Атіка, 2003. 576 с.
7. Висоцький О.Ю., Висоцька О.Є., Шаров Ю.П. Основи державного управління. Ч.1. Дніпропетровськ: НМетАУ, 2008. 52с.
8. Енциклопедичний словник з державного управління [Текст] / уклад. : Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. ; за ред. Ю.В. Ковбасюка, В.П. Трошинського, Ю.П. Сурміна. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
9. Пилипишин В. П. Поняття та основні риси державного управління / В. П. Пилипишин // Юридична наука і практика. 2011. № 2. С. 10-14.
10. Політична енциклопедія. Редкол.: Ю. Левенець (голова), Ю. Шаповал (заст. голови) та ін. К.: Парламентське видавництво, 2011. 808 с.
11. Державне управління : підручник : у 2 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України; ред. кол. : Ю.В. Ковбасюк (голова), К.О. Ващенко (заст. голови), Ю.П. Сурмін (заст. голови) [та ін.]. К. ; Дніпропетровськ : НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.^[1]
12. Євтушенко О. Н. Державне управління : [навчальний посібник у трьох частинах] / О. Н. Євтушенко, В. І. Андріяш. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. Ч. 2. : Основи теорії державного управління. Миколаїв : Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2013. 268 с.
13. Марценко Н.С. Теоретико-правове дослідження поняття, сутності та ознак державного управління. Теорія і практика правознавства. Вип.2 (12). 2017. С.1-9.
14. Оксентюк С.О. Поняття державного управління / С.О.Оксентюк // Матеріали VII Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів. Актуальні задачі сучасних технологій – Тернопіль 28-29 листопада 2018. http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/27672/2/VII_AZST_2018v3_Oksentyuk_S_O-Conceptofpublicadministration_213.pdf
15. Омельчак, Г. (2023). Аналіз співвідношення понять «публічне управління», «державне управління» та «публічне адміністрування». *Київський економічний науковий журнал*, (3), 108-112.
16. Свірко С.В. Механізми державного управління бюджетною безпекою. Житомир:ТОВ «Видавничий дім “Бук-Друк”», 2021. 436 с.

Свірко С.В., д.е.н., д.н.держ.упр., проф.
завідувач кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Загурський В.Ф., здобувач ступеня доктора філософії
Державний університет «Житомирська політехніка»

УПРАВЛІНСЬКО-ОРГАНІЗАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ ТА НОРМАТИВНО-АДМІНІСТРАТИВНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ ПІД ЧАС ПРОВЕДЕННЯ СПОРТИВНИХ ЗАХОДІВ

Спортивні заходи є важливою частиною культури та ідеології суспільства, адже вони не лише сприяють фізичному розвитку, а й формують соціальні цінності та національну ідентичність, оскільки є: елементом національної культури, інструментом ідеологічного, економічного та культурного впливу; соціальною інституцією.

Спортивні заходи на сучасному рівні розвитку суспільств є не лише змаганнями, але й **яскравими видовищами**, які відзначаються бурхливими емоціями, продуманою і вражаючою шоу-програмою та технологічно-інформаційною інтерактивністю, що підкріплені багатьма аспектами (табл. 1).

Таблиця 1

Аспекти та ефекти сучасних спортивних змагань

Вид аспекту	Зміст та роль аспекту
Атмосфера та емоції	-спортивні події створюють унікальну атмосферу, де глядачі переживають моменти напруги, радості та захоплення; -вболівальники активно підтримують команди, що додає енергії заходу.
Шоу-програма	-перед матчами та під час перерв часто проводяться виступи артистів, лазерні шоу, феєр-шоу та інші розважальні елементи; -відомі спортивні події, такі як Олімпійські ігри , включають урочисті церемонії відкриття та закриття.
Інтерактивність та технології	-використання VR та AR дозволяє глядачам зануритися у подію, навіть якщо вони дивляться її онлайн; -екрани на стадіонах транслюють повтори ключових моментів, а мобільні додатки допомагають отримувати статистику в реальному часі.
Культурний та соціальний аспект	-спортивні заходи об'єднують людей різних культур та національностей; -спортивні події та заходи сприяють розвитку спортивної культури та популяризації здорового способу життя.

В Україні спортивні події мають велике значення, зокрема, у 2025 р. заплановано відомі, а одночасно, видовищні заходи, такі як: **фінал Кубка України з футболу та національний спортивний фестиваль Sport Unity Ukraine**.

Проведення спортивних заходів вимагає задіявання великої кількості ресурсів, які мають свої особливості та залежать від їхнього масштабу, виду спорту та організаційних вимог, а саме:

- 1) **організаційно-правові вимоги:** визначення відповідальних органів та регламентів проведення змагань; дотримання нормативно-правових актів;
- 2) **безпека та громадський порядок:** взаємодія з правоохоронними органами для забезпечення безпеки учасників та глядачів; використання сучасних технологій, таких як відеоспостереження та контроль доступу;
- 3) **фінансування та підтримка:** державне та приватне фінансування спортивних заходів; спонсорська підтримка та залучення партнерів;
- 4) **медичне забезпечення:** наявність медичних служб та швидкої допомоги на місці проведення заходу; дотримання вимог щодо антидопінгового контролю;
- 5) **популяризація та медіа:** висвітлення заходів у ЗМІ та соціальних мережах; організація трансляцій та залучення глядачів [1].

Оскільки спортивні заходи, є масовими, видовищними, то окрім управлінсько-організаційного забезпечення, потребують нормативно-правового забезпечення. Більшість країн світу мають свої особливості в організації та правовому забезпеченні масових заходів, наприклад: щодо проведення масових заходів у Швеції визначено в Конституції країни[5], разом з тим питання організації і проведення масових заходів регулюється іншими нормативними актами; у законодавстві Великобританії визначено

також поняття публічного заходу, яким вважається організація і проведення мітингу або іншого мирного зібрання у місці, де не треба обмежувати рух транспорту, а місце проведення такого масового заходу не заважатиме іншим громадянам у користуванні їхніми правами; у Франції в законодавстві не встановлено кількості осіб, які зібралися, а щоб цей захід вважався масовим, то дозвіл на проведення масових заходів у Франції дає префект; у Конституції Німеччини визначено, що всі німці мають право збиратися мирно без зброї, в будь-який час та без попереднього повідомлення чи дозволу, а всі масові заходи під відкритим небом можуть бути обмежені лише законом або на підставі окремого закону; у США масові заходи регулюють на основі законів штатів та організатори мають звертатися до місцевої поліції за отриманням дозволу на проведення масових заходів [2; 3].

В Україні функціонує добре розвинена нормативно-правова база щодо організації, управління та регулювання спортивних заходів, серед яких слід виокремити ключові (табл. 2).

Таблиця 2

*Нормативно-правові документи із організації, управління
та регулювання спортивних заходів*

№	Назва документу	Ключові положення
1	Закон України "Про фізичну культуру і спорт"	Визначає загальні правові, організаційні, соціальні та економічні основи діяльності у сфері фізичної культури і спорту.
2	Конституція України	Містить положення щодо права громадян на заняття спортом та фізичною культурою.
3	Закон України "Про громадські об'єднання"	Регулює діяльність спортивних федерацій та інших організацій, що займаються розвитком спорту.
4	Законі України "Про фізичну культуру і спорт"	Стаття 1 – визначає основні терміни, пов'язані зі спортом, включаючи види спорту, спортивні організації та правила проведення змагань.
5	Положення про порядок організації і проведення офіційних спортивних змагань	Містить вимоги до організації заходів, навчально-тренувальних зборів та матеріального забезпечення їх учасників.
6	Регламентні документи	Включають правила спортивних змагань, положення про спортивні змагання та вимоги міжнародних спортивних організацій. Зокрема, в Україні проведення футбольних змагань регулюється низкою документів, серед яких: -Регламент Дитячо-юнацької футбольної ліги України (ДЮФЛУ) на сезон 2023/2024 – містить правила організації матчів, вимоги до учасників, систему проведення змагань та дисциплінарні санкції. Ознайомитися можна тут. -Регламент Чемпіонату та Кубка України з футболу серед аматорських команд 2024/2025 – визначає порядок проведення матчів, статус футболістів, дисциплінарні заходи та принципи чесної гри. -Регламенти та положення проведення спортивних змагань – загальні правила, що регулюють організацію спортивних заходів, включаючи футбол, затверджені Міністерством молоді та спорту України.

Ці закони встановлюють правила проведення спортивних заходів, механізми державного управління у сфері спорту та вимоги до забезпечення громадського порядку під час змагань.

Список використаних джерел:

1. Березан В. М. Адміністративно-правове забезпечення охорони громадського порядку та громадської безпеки під час проведення масових заходів: дис. канд. юрид. наук. спеціальність 12.00.07. К., 2014. 287 с.
2. Бортник Н., Заросило В. Сутність адміністративно-деліктного провадження в системі адміністративно-процесуального права України. Вісник НУЛП. 2018. Вип.5. С. 69-76.
3. Мельник Р. С. Право на свободу мирних зібрань: теорія і практика. К.: ВАІТЕ, 2015. 168 с.

УДК 351

Свірко С.В., д.е.н., д.н.держ.упр., проф.,
завідувач кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»
Панченко В.А., д.е.н., д.н.держ.упр., проф.
завідувач кафедри менеджменту авіаційної діяльності
Українська державна льотна академія
Криворучко Є.С., здобувач ступеня бакалавр
Державний університет «Житомирська політехніка»

КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСАМИ ЕВАКУАЦІЇ ТА РЕЛОКАЦІЇ БІЗНЕСУ

Процеси евакуації та релокації бізнесу донедавна важко було уявити в фокусі уваги державного управління; хоча й певні частини нашої країни могли потерпати від наслідків надзвичайних ситуацій через природні стихійні лиха та техногенні катастрофи, але ці явища не носили системного характеру, а тому не акцентували на собі фокусну увагу державного управління, а отже за цих умов питання щодо релокації та евакуації бізнесу не висувалось на державний рівень [1]. Від початку війни проти України 2014 року наша держава вже впродовж десятиліття безперервно вирішує вищевказані проблеми економічних суб'єктів за пильної уваги державного управління в Україні [1]. Перед усім, зазначимо, що проблематика державного управління ревакацією та евакуацією бізнесу не була звучання в спеціалізованій літературі; оприлюднені на сьогодні поодинокі праці вчених С.Беляя, І.Драган, Ю.Ковальчука, Н.Орлової, С.Писаревського, що презентували свої результати щодо опрацювання положень державного регулювання організації евакуації бізнес-структур та розвитку державно-приватного партнерства у сфері логістичного забезпечення в умовах релокації бізнесу, не в змозі вирішити всю значну сукупність питань щодо релокації та евакуації бізнесу, що стоять на сьогодні перед державним управлінням України [1; 2; 3].

Поняття «державне управління релокацією та евакуацією бізнесу» на сьогодні не вживається як в нормативному, так і науково-публіцистичному полі; за таких умов формування вищевказаного поняття має відбуватись на базі опрацювання змістовних частин наведеної загальної словникової конструкції [1]. Зважаючи на існуючі характеристики понять «державне управління», «евакуація та релокація бізнесу» під вищевказаним поняттям пропонується розуміти окремий напрям державного управління в межах якого держава через державні органи та інші суб'єкти державного управління здійснює цільовий послідовний регулюючий вплив на організацію фізичного переміщення суб'єктів підприємницької діяльності та їх господарського майна з місця постійної дислокації через виникнення можливого чи фактичного впливу наслідків надзвичайних ситуацій до безпечних для ведення такої діяльності місць з метою забезпечення їх безперервного та повноцінного функціонування задля подальшого економічного розвитку країни [1].

В світлі концептуалізації державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу важливого значення набувають мета, функції та завдання.

Оскільки мета визначає фактично орієнтир та/або еталон майбутнього результату суб'єктного впливу на об'єкт державного управління, під останньої в межах державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу, зважаючи на наведене визначення пропонується розуміти забезпечення безперервного та повноцінного функціонування економічних суб'єктів в умовах впливу наслідків надзвичайних ситуацій задля подальшого економічного розвитку країни [1].

Щодо функцій державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу пропонується їх розділити на дві групи: внутрішнього та зовнішнього впливу (рис. 1), а останні презентувати в такому вигляді (табл.1) [1; 4, С.86-89].

Реалізація в практичній площині державного-управління процесами евакуації та релокації запропонованого теоретичного базису сприятиме чіткому формуванню надбудови у вигляді різних механізмів останнього [1].

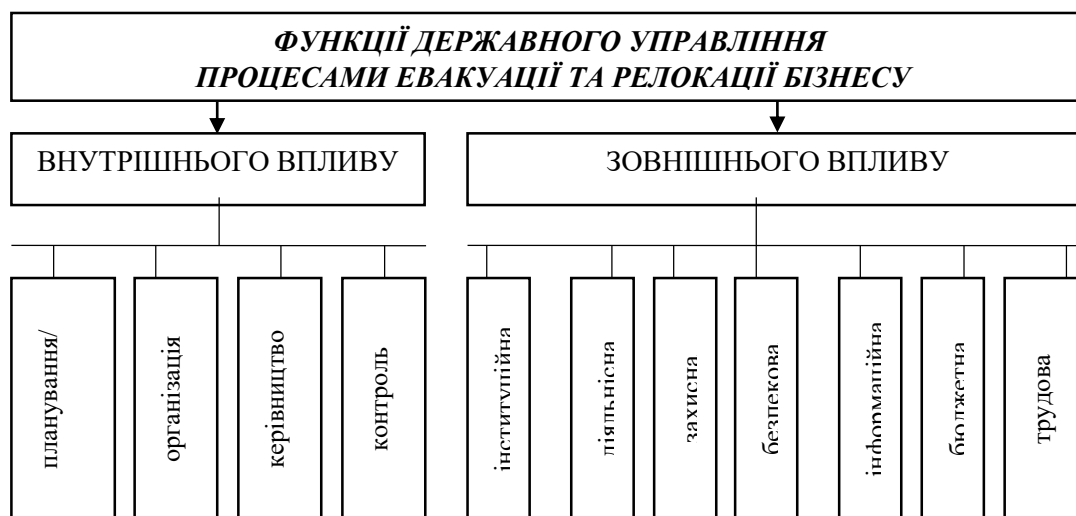


Рис. 1. Комплекс функцій державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу

Таблиця 1

Функції зовнішнього впливу державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу

Функція	Завдання
інституційна	забезпечення існування первинних економічних інституцій як складових інституту економіки країни
діяльнісна	забезпечення здійснення відповідного функціонального напрямку державного управління в країні
захисна	забезпечення захисту бізнесу в країні, як основи її економічного розвитку
безпекова	забезпечення збереження та досягнення необхідного рівня виробничої безпеки країни, як складової економічної безпеки країни
інформаційна	забезпечення суспільства правдивою та оперативною інформацією щодо стану бізнесу та виробничої безпеки в країні
бюджетна	забезпечення наповнення дохідної частини державного та місцевих бюджетів з боку бізнесу, що підлягає чи зазнав евакуації та релокації
трудова	забезпечення зайнятості працівників бізнесових структур, що підлягають чи зазнали евакуації та релокації

Список використаних джерел

1. Панченко В.А. Розвиток державного управління процесами евакуації та релокації бізнесу. Житомир: Бук-Друк. 2024. 300 с.
- 2.Белай С., Писаревський С., Ковальчук Ю. Розвиток державно-приватного партнерства у сфері логістичного забезпечення сил безпеки і оборони України в умовах релокації бізнесу. Актуальні питання у сучасній науці. №2, 2024. С.249-262.
- 3.Драган І., Орлова Н. Державне регулювання щодо організації евакуації бізнес-структур та мінімізація військових ризиків. Публічне управління та місцеве самоврядування. №2, 2024. С.29–35.
- 4.Свірко С.В. Механізми державного управління бюджетною безпекою. Житомир: Бук-Друк, 2021. 436 с.

ДО ПИТАННЯ РОЗВИТКУ КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ЗАСАД ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

Створення передумов для розбудови інформаційної безпеки України є ключовим завданням публічної влади держави. Забезпечення інформаційної безпеки повинно відбуватись за участі всіх внутрішніх суб'єктів інформаційних відносин та за умов ефективної взаємодії держави з громадянським суспільством, а також приватним сектором та окремими громадянами в інтересах ефективного розвитку інформаційної сфери і спільного захисту від загроз національній безпеці держави.

Відповідно до Закону України «Про національну безпеку» [1] національною безпекою України є захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз, а національними інтересами є життєво важливі інтереси людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян [1].

Отже, забезпечення інформаційної безпеки України є однією з найважливіших функцій держави в частині забезпечення національної безпеки. Чинна Стратегія інформаційної безпеки України [2] визначає актуальні виклики та загрози національній безпеці України в інформаційній сфері, стратегічні цілі та завдання, спрямовані на протидію таким загрозам, захист прав осіб на інформацію та захист персональних даних. Її метою є посилення спроможностей щодо забезпечення інформаційної безпеки держави, її інформаційного простору, підтримки інформаційними засобами та заходами соціальної та політичної стабільності, оборони держави, захисту державного суверенітету, територіальної цілісності України, демократичного конституційного ладу, забезпечення прав та свобод кожного громадянина [2].

Відповідно до проєкту Концепції інформаційної безпеки України [3] під інформаційною безпекою розуміється стан захищеності життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства і держави, при якому запобігається завдання шкоди через неповноту, несвоєчасність і недостовірність поширюваної інформації, порушення цілісності та доступності інформації, несанкціонований обіг інформації з обмеженим доступом, а також через негативний інформаційно-психологічний вплив та умисне спричинення негативних наслідків застосування інформаційних технологій. Основною метою державної політики з питань інформаційної безпеки є захист інформаційного суверенітету, збереження духовних і культурних цінностей Українського народу, розвиток його національної самоідентичності та цивілізаційної єдності, створення в Україні розвиненого інформаційного суспільства, національного інформаційного простору, перетворення України в інформаційно розвинену державу і повноправного учасника життєдіяльності європейської та міжнародної спільноти [3].

Здійснюючи аналіз чинних та перспективних концептуальних нормативно-правових актів [1-4] можливо зазначити, що у сфері забезпечення інформаційної безпеки важливо забезпечити захист людини і громадянина, суспільства та держави від інформаційних загроз, якими є потенційно або реально негативні явища, тенденції і чинники інформаційного впливу на людину, суспільство і державу, що застосовуються в інформаційній сфері з метою унеможливлення чи ускладнення реалізації національних інтересів та збереження національних цінностей України і можуть прямо чи опосередковано завдати шкоди інтересам держави, її національній безпеці та обороні.

Проєктом Закону України «Про засади інформаційної безпеки України» [4] пропонується здійснити такий поділ загроз інформаційної сфери. Для людини і громадянина – забезпечення конституційних прав і свобод людини і громадянина на збирання, зберігання, використання та поширення інформації; право на спілкування мовою походження; недопущення несанкціонованого втручання у зміст, процеси обробки, передачі та використання персональних даних; захищеність від негативного впливу інформаційних технологій та інформаційно-психологічного впливу. Для суспільства – збереження і примноження духовних, культурних і моральних цінностей Українського народу та громадян України усіх національностей; інформаційне забезпечення суспільно-політичної стабільності, міжетнічної і міжконфесійної злагоди та розвитку громадянського суспільства. Для держави – забезпечення інформаційного суверенітету, запобігання інформаційної агресії, експансії та інформаційної блокади України з боку іноземних держав, організацій, груп та осіб; формування і реалізація органами державної влади та інститутами громадянського суспільства ефективної державної політики в інформаційній сфері; інформаційно-інфраструктурне забезпечення суспільно-економічного і науково-технічного розвитку та формування позитивного іміджу України; становлення і розвиток інформаційного суспільства в Україні; інтеграція України у європейський та світовий інформаційний простір [4].

Цілком погоджуємось з такою думкою та додамо, що доці актуальними залишаються основні напрями державної політики з питань національної безпеки України в інформаційній сфері, що були визначені Законом України «Про основи національної безпеки» [5], що втратив чинності у 2018 році, якими є: забезпечення інформаційного суверенітету України; вдосконалення державного регулювання розвитку інформаційної сфери шляхом створення нормативно-правових та економічних передумов; активне залучення засобів масової інформації; забезпечення неухильного дотримання конституційних прав на свободу слова, доступ до інформації; вжиття комплексних заходів щодо захисту національного інформаційного простору та протидії монополізації інформаційної сфери України та ін.

Підводячи підсумок зазначимо, що органи публічної влади держави у сфері забезпечення інформаційної безпеки повинні: гарантувати конституційні права і свободи людини і громадянина в інформаційній сфері; захищати інформаційний суверенітет, конституційний лад і територіальну цілісність України; здійснювати правове, науково-технічне забезпечення становлення та розвитку українського інформаційного суспільства; утверджувати загальнолюдські та національні цінності в національному інформаційному просторі, зберігати та розвивати духовні та культурні традиції українського народу; формувати вітчизняну індустрію високотехнологічних інформаційних продуктів, розробляти та впроваджувати новітні інформаційні технології та програмні продукти; на основі стимулювання вітчизняних товаровиробників формувати та оновлювати національну інформаційну інфраструктуру, національні інформаційні ресурси, продукти та послуги; забезпечувати захист персональних даних, обмежувати доступ до інформації та технічний захист інформації; розвивати міжнародне співробітництво з питань інформаційної безпеки [4].

Список використаних джерел:

1. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 31. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#>.
2. Про Стратегію інформаційної безпеки : Указ Президента України від 28 грудня 2021 року № 685/2021. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/685/2021#Text>.
3. Концепція інформаційної безпеки України : Проект. Неофіційний текст від 09.06.2015 (Не набрав чинності). Офіційний сайт ОБСЄ. URL: <https://www.osce.org/files/f/documents/0/2/175056.pdf>.
4. Про засади інформаційної безпеки України : Проект Закону України від 28.05.2014 № 4949. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/JG3TH00A?an=3>.
5. Про основи національної безпеки : Закон України від 19 червня 2003 року № 964-IV (втратив чинність а підставі Закону № 2469-VIII від 21.06.2018 року). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15#Text>.

КЛАСИФІКАЦІЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕФОРМУВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

У сучасних умовах реформування державного управління в Україні особливо важливо покращити систему державної служби, оскільки вона є основою для успішного функціонування органів державної влади. Основним компонентом цього процесу є класифікація посад державної служби. Цей механізм забезпечує впорядкування посад, чітке визначення функціональних обов'язків державних службовців, а також уніфікацію методів управління кар'єрою та оплати праці.

Запровадження нової моделі класифікації є важливим етапом у наближенні української системи державної служби до європейських стандартів. Воно дозволяє покращити якість надання публічних послуг і покращити прозорість, ефективність і звітність управлінських процесів. У зв'язку з цим, дослідження змісту, значення та особливостей практичного застосування класифікації посад державної служби є важливим.

Класифікація посад державної служби — це систематизація посад за певними критеріями, що забезпечує впорядкування структури державного апарату, чітке визначення функцій посадовців та формування єдиних підходів до управління персоналом. Закон України «Про державну службу» визначає три категорії посад:

- Категорія «А» — вищий корпус державної служби (керівники державних органів, їх заступники, державні секретарі міністерств тощо);
- Категорія «Б» — керівники структурних підрозділів державних органів та їх заступники;
- Категорія «В» — інші державні службовці, які виконують функції з реалізації державної політики, адміністративні, допоміжні тощо [1].

Крім категорій, сучасна система класифікації передбачає поділ посад за сім'ями посад, які об'єднують посади за функціональною схожістю (наприклад: юридична, фінансова, кадрова підтримка, комунікації, стратегічне планування тощо), а також рівні посад, що визначають складність, обсяг відповідальності та характер управлінських функцій. До уваги береться також юрисдикція органу, в якому займається посада (державний орган центрального чи місцевого рівня), та тип органу (міністерство, центральний орган виконавчої влади, місцева адміністрація тощо). Для кодування посад розроблено Каталог типових посад державної служби (затверджено постановою КМУ від 23.10.2023 № 1109 у редакції від 01.04.2025 № 369). Кожній посаді присвоюється код, який відображає її категорію, сім'ю та рівень [2].

Системна класифікація посад державної служби виконує низку ключових функцій, необхідних для ефективного управління людськими ресурсами в державному секторі. Вона забезпечує єдині стандарти опису посад, що сприяє прозорості призначень, справедливості в кар'єрному зростанні та об'єктивній оцінці результатів діяльності. У межах реформи, яку підтримує проєкт EU4PAR, класифікація слугує основою для запровадження нової системи оплати праці, що базується на рівні складності посад, а не лише на традиційних ознаках, як-от стаж чи ранг. Такий підхід дозволяє усунути дисбаланс в оплаті праці та забезпечити справедливу винагороду відповідно до функціонального навантаження. Крім того, системна класифікація дає змогу оптимізувати організаційні структури державних органів, визначити дублювання функцій, планувати укрупнення чи скорочення посад, а також забезпечити підзвітність і відповідність європейським стандартам державного управління [3].

Порядок проведення класифікації визначається Методикою проведення класифікації посад державної служби, затвердженою НАДС [4], а також постановою КМУ № 369 від 01.04.2025 [2]. Процедура включає формування переліку посад органом державної влади, встановлення кожній посаді категорії, сім'ї та рівня згідно з Каталогом, подання інформації до НАДС для погодження або перевірки, прийняття наказу про затвердження класифікації в органі, а також внесення відомостей до інформаційної системи управління людськими ресурсами.

У 2023–2025 роках в Україні реалізовувалася пілотна модель класифікації, метою якої було випробування нової системи на обмеженій кількості органів, зокрема в Офісі Президента, Мінфіні, Мінекономіки, ДПС. Було організовано навчання кадрового персоналу та підготовку аналітичних висновків для вдосконалення підходів. Важливою особливістю стало застосування принципу гнучкості — у межах однієї сім'ї посад дозволяється варіативність функцій залежно від специфіки органу. Крім того, у воєнний час деякі процедури можуть бути спрощеними — наприклад, погодження з НАДС може бути перенесене на мирний період [5].

Класифікація посад державної служби — це ключовий інструмент реформування державного управління в Україні. Вона сприяє підвищенню ефективності роботи органів влади, забезпечує

справедливу систему оплати праці, удосконалює кадрову політику, зміцнює принципи прозорості та підзвітності. Її впровадження вимагає професійного підходу, належного нормативного регулювання та постійного оновлення відповідно до викликів часу й потреб суспільства.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про державну службу» від 10.12.2015 № 889-VIII. – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19>
2. Постанова КМУ № 1109 від 23.10.2023 (в редакції № 369 від 01.04.2025) «Про затвердження Каталогу типових посад державної служби і критеріїв віднесення до таких посад». – <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/369-2025-п>
3. EU4PAR – Професійна державна служба. – Режим доступу: <https://eu4par.eu/reforma-derzhavnogo-upravlinnya/profesijna-derzhavna-sluzhba/>
4. Наказ НАДС № 187-20 від 30.09.2020 «Про затвердження Методики проведення класифікації посад державної служби». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1219-20#Text>
5. НАДС. Проведення класифікації посад в умовах воєнного стану: корисна інформація. – <https://nads.gov.ua/news/provedennia-klassifikatsii-posad-v-umovakh-voiennoho-stanu-korysna-informatsiia>

Чмут К.М., здобувач вищої освіти
на бакалаврському рівні факультету управління та економіки
Хмельницький університет управління та права імені Леоніди Юзькової

СТАЛІСТЬ ОРГАНІЗАЦІЇ: СТАТИЧНА Й ДИНАМІЧНА СТАЛІСТЬ

Сталість організації означає її здатність підтримувати свою діяльність, розвиватися та досягати своїх цілей у довгостроковій перспективі, враховуючи економічні, соціальні та екологічні чинники. Це передбачає не лише фінансову стабільність, а й відповідальне ставлення до навколишнього середовища, працівників, клієнтів та суспільства в цілому.

Сталість є складним і всеосяжним поняттям, що відображає спроможність будь-якої системи, будь-то матеріальний об'єкт, складний процес або окреме явище, підтримувати ключові властивості, свою працездатність або усталений стан протягом визначеного часового проміжку, незалежно від дії внутрішніх змін або зовнішніх факторів впливу; ця фундаментальна ідея проникає в різноманітні галузі людського знання та практики, починаючи від фундаментальних наук, таких як фізика та інженерія, і закінчуючи соціально-економічними дисциплінами, включаючи економіку, екологію та психологію, при цьому в кожній окремій сфері це поняття набуває унікальних, контекстно-залежних інтерпретацій та значень.

Здатність організації зберігати свою дієздатність, поступально зростати та реалізовувати поставлені завдання в довгостроковій перспективі, долаючи при цьому різноманітні внутрішні складнощі та зовнішні трансформації, є сутнісною та багатогранною ознакою, що визначається як організаційна сталість. Це поняття охоплює не лише можливість продовжувати існування як таке, а й активне означає збереження фундаментальних складових ідентичності організації, її базових принципів, ключових навичок та вмінь, а також внутрішньої гнучкості й готовності до пристосування до нових умов [1]. Розглядаючи сталість організації, виокремлюють п'ять фундаментальних складових: фінансову (прибутковість, ліквідність, платоспроможність, управління боргами, диверсифікація фінансування), операційну (безперебійні процеси, надійне постачання, якість, управління ризиками, безперервність діяльності), ринкову (міцна позиція, гнучкість, інновації, розширення, розуміння споживачів), організаційну (культура, лідерство, залученість, управління талантами, структура, навчання, комунікація) та зовнішню (законодавство, етика, співпраця, соціальна відповідальність, репутація, адаптивність) [2, с.102].

Статична сталість організації – це підтримка незмінності її внутрішньої архітектури, ключових компонентів, структурних підрозділів, ієрархії, функцій, цінностей, норм, ресурсів, бізнес-процесів, цілей та стратегії протягом певного періоду. Це забезпечує стабільність, передбачуваність, ефективність рутинних операцій, збереження знань, міцну культуру та зниження ризиків, але може призвести до низької адаптивності, опору змінам, бюрократизації, втрати конкурентоздатності, застою та зниження мотивації.

«Заморожена» стабільність є оманливо привабливим станом, що приховує небезпечні наслідки для життєздатності організації. Зацикленість на статус-кво, відсутність гнучкості та опір змінам призводять до відставання від конкурентів у мінливому світі. Застарілі структури та рутини обмежують здатність реагувати на непередбачувані обставини, роблячи компанію вразливою. Відсутність розвитку демотивує працівників, спричиняючи стагнацію. Ігнорування зовнішніх сигналів, таких як зміни в поведінці споживачів та технологічний прогрес, загрожує існуванню бізнесу. Надмірна обережність гальмує інновації та зростання. Щоб уникнути негативних наслідків, необхідно формувати культуру відкритості до змін, впроваджувати гнучкі організаційні моделі, інвестувати в навчання співробітників, аналізувати зовнішнє середовище, стимулювати інновації та розвивати лідерство, орієнтоване на динамічний розвиток.

Зі свого боку, динамічна сталість – це здатність організації виживати, адаптуватися, прогресувати та трансформуватися, зберігаючи внутрішню силу, дієвість та сутність протягом тривалого часу. Вона базується на оперативності реагування, засвоєнні нового досвіду та готовності до перетворень. Ключовими елементами є адаптація до зовнішніх змін, гнучкість організаційної структури, постійне навчання та розвиток, безперервна інноваційна діяльність, стійкість до криз та збереження ключової ідентичності. Перевагами динамічної сталості є висока пристосованість, стимулювання інновацій, підвищена стійкість, залучення талантів та довгостроковий успіх. Недоліками можуть бути нестабільність, значні витрати, опір змінам, ризик розмивання цінностей та складність управління [3].

Існує глибоке розуміння того, що концепції статичної та динамічної сталості не слід розглядати як протилежні крайнощі, а радше як взаємодоповнюючі аспекти єдиного цілого. Дійсно результативна організація характеризується гармонійним поєднанням здатності зберігати свої фундаментальні складові та водночас демонструвати гнучкість, необхідну для пристосування до зовнішніх обставин. Перебільшена орієнтація на статичність неминує призводити до застою, втрати інноваційності та, як наслідок, зниження конкурентоздатності на ринку. З іншого боку, необмежена динамічність може спровокувати дезорганізацію, розмивання основних цінностей та принципів, а також неефективне розпорощення наявних ресурсів. Загалом, ідеальний рівень сталості для організації досягається тоді, коли вона опирається на міцний фундамент, що включає в себе чітко визначені структури, налагоджені робочі

процеси та усталену корпоративну культуру, але при цьому зберігає необхідну еластичність та здатність до своєчасних трансформацій, що є критично важливим для її успішного існування та розвитку в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Динамічна сталість, попри важливість для довготривалого процвітання, має потенційні складнощі: розмивання ідентичності через постійні трансформації, опір змінам від працівників, ресурсовитратність адаптації стратегії до зовнішніх обставин, ризик дезорганізації через надмірну адаптацію та високі вимоги до лідерства в управлінні змінами. Для подолання цих викликів необхідно: чітко визначити та доносити ключові цінності й місію, активно залучати працівників до змін, розробляти гнучкі стратегічні плани, впроваджувати ефективні системи управління змінами, розвивати лідерські якості керівників та формувати культуру постійного вдосконалення [4, с.88-103].

Отже, сталість організації є багатогранним поняттям, що охоплює як здатність підтримувати ключові властивості та ефективно функціонувати в довгостроковій перспективі (статична сталість), так і спроможність адаптуватися, розвиватися та трансформуватися під впливом внутрішніх і зовнішніх змін (динамічна сталість). Концепції статичної та динамічної сталості не є взаємовиключними, а скоріше взаємодоповнюючими аспектами, де оптимальний рівень досягається через їх гармонійне поєднання. Організація, що спирається на міцний фундамент усталених процесів і цінностей, але водночас проявляє гнучкість та готовність до змін, демонструє найвищу життєздатність і здатність до довготривалого успіху в мінливому світі. Управління динамічною сталістю вимагає усвідомлення потенційних складнощів, таких як ризик втрати ідентичності, опір змінам, ресурсні витрати та небезпека надмірної адаптації, і передбачає впровадження комплексу заходів, спрямованих на чітке визначення цінностей, залучення працівників, гнучке стратегічне планування, ефективне управління змінами, розвиток лідерства та формування культури постійного вдосконалення. Саме збалансований підхід, що поєднує стабільність і динамізм, є запорукою довгострокового процвітання організації.

Список використаних джерел:

1. Терещенко Т.В. Теорія організації: навчальний посібник. Хмельницький університет управління та права: Хмельницький. 2015. 335 с.
2. Андрійчук О.П., Бурий С.А. Управління економічною стійкістю підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету* 2011, № 6, Т. 1 с. 100-102.
3. Чихладзе Е.Д., Берестянська С.Ю., Лисяков І.М. Динамічні розрахунки конструкцій: підручник. Харків, 2015. 161 с.
4. Комарова О. А., Залевський А. В.: Теорія організації. Кіровоград. КІА НАУ. 2012. 266 с.

УДК 351:351.746.1(477)

Шевчук І.В., професор публічного управління та адміністрування, д.держ.упр., проф.
Гуменюк Б.Б., аспірант кафедри публічного управління та адміністрування
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

ДО ПИТАННЯ ЩОДО ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ У СФЕРІ ІНТЕГРОВАНОГО УПРАВЛІННЯ

Прагнення України до інтеграції у Європейський Союз вимагають нових підходів до управління кордонами. Збільшення міжнародних контактів і частоти перетину кордону свідчить про те, що попередні методи контролю вже не відповідають сучасним потребам. Після підписання Угоди про Асоціацію з Європейським Союзом, Україна взяла на себе зобов'язання запровадити інтегроване управління кордонами, що дозволить підвищити ефективність забезпечення національної безпеки та сприятиме розвитку міжнародного співробітництва [3]. Впровадження інтегрованого управління кордонами вимагає не лише технологічного оновлення, але й перегляду базових підходів до розуміння та реалізації управлінських функцій у цій сфері. Ефективне управління кордонами має враховувати як національні інтереси, так і міжнародні стандарти, що створює необхідність чіткого визначення ключових понять, зокрема «управління» та його ролі у забезпеченні національної безпеки.

У контексті інтегрованого управління кордонами державне регулювання акцентує увагу на створенні загальних рамок і стандартів для забезпечення ефективного функціонування системи інтегрованого управління кордонами, що охоплює розробку та впровадження законодавчих актів, нормативних документів, стратегій і програм, які спрямовані на забезпечення контролю за перетином кордону, протидію загрозам національній безпеці, гармонізацію законодавства з європейськими стандартами та адаптацію до міжнародних зобов'язань, включаючи ухвалення правил і норм, які є обов'язковими для виконання, а також стратегічне планування довгострокових заходів, таких як впровадження інтегрованого управління кордонами та залучення сучасних технологій для підвищення рівня безпеки і прозорості. Державне регулювання передбачає моніторинг і контроль виконання встановлених вимог, зокрема у сфері міжнародного співробітництва. Водночас державне управління в сфері інтегрованого управління кордонами відповідає за практичне впровадження цих норм, організацію діяльності державних органів, координацію між ними та забезпечення оперативної реалізації стратегій і програм. Основна увага приділяється організації міжвідомчої співпраці, впровадженню спільних з ЄС програм безпеки кордонів, зокрема участь у діяльності Frontex¹ та інших відповідних структур, що сприяє обміну досвідом, використанню новітніх технічних засобів контролю, а також забезпеченню ефективності та прозорості роботи відповідних служб. Особливу роль відіграє адаптація сучасних технологій, спрямованих на підвищення ефективності процесів управління кордонами. Взаємодія державного регулювання і управління в інтегрованому управлінні кордонами дозволяє забезпечити ефективний захист державного суверенітету, боротьбу з нелегальною міграцією та контрабандою, а також сприяє інтеграції України до європейського простору. Ефективне врегулювання розбіжностей можливе за умови комплексного підходу до вирішення проблемних питань, дотримання сфери компетенції кожного з учасників процесу, зменшення конфліктів між різними напрямками діяльності, сприяння спільному прийняттю рішень та забезпечення злагодженого виконання завдань у довгостроковій перспективі. Вчені акцентують увагу на важливості оптимізації ресурсів і використання досвіду та компетенції всіх залучених суб'єктів, підкреслюють необхідність подальшого вдосконалення процесу координації для зниження розбіжностей та забезпечення ефективності інтегрованого підходу до управління кордонами.

Згідно з науковими підходами М. М. Литвина та В. В. Половнікова, ефективне управління кордонами забезпечує не лише захист держави, а й стимулює економічне та транскордонне співробітництво між країнами [1, с. 5; 2, с. 55]. Важливою частиною є інтегроване управління, яке включає об'єднання зусиль різних відомств для запобігання загрозам і забезпечення стабільності країни. Державне регулювання в сфері інтегрованого управління кордонами є важливим елементом забезпечення безпеки та відкритості державного кордону, що передбачає скоординовану діяльність різних державних органів та агентств на національному та міжнародному рівнях, спрямовану на підтримання балансу між безпекою кордону та сприянням законній транскордонній діяльності.

¹ Frontex (Європейська агенція з охорони прикордонної і берегової охорони) – це агентство Європейського Союзу, яке є відповідальним за координацію діяльності національних прикордонних служб та забезпечує надійність кордонів країн-членів ЄС з іншими країнами. Основним призначенням діяльності є захист свободи, безпеки та справедливості, гарантія зони вільного руху без перевірок на внутрішніх кордонах ЄС, боротьба з транскордонною злочинністю та допомога у запобіганні терактам

Таким чином, на нашу думку, інтегроване управління кордонами – комплексний підхід, що включає координацію між різними державними структурами, національними та міжнародними інститутами, а також приватними організаціями для досягнення високого рівня безпеки на державному кордоні, що дозволяє зменшити ризики, пов'язані з нелегальною міграцією, контрабандою, тероризмом та іншими загрозами. Інтеграція різних систем контролю, обміну інформацією та співпраці в рамках міжнародних угод сприяє створенню ефективних механізмів для забезпечення захисту національних інтересів без шкоди для відкритості кордону, що важливо для розвитку економіки та міжнародних відносин.

Список використаних джерел:

1. Литвин М. М. Концептуальні засади інтегрованого управління кордонами. Досвід упровадження в Україні. Наука і оборона. 2014. № 1. С. 3–7. С. 5
2. Половніков В. В. Окремі питання правового регулювання інтегрованого управління кордонами України. Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України. № 21. 2019. С. 47–56.
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Верховна Рада України. Законодавство України. URL : https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011

Шпак Ю.В., д.н.держ.упр.,
доцент, професор кафедри національної безпеки,
публічного управління та адміністрування
Державний університет «Житомирська політехніка»

РОЛЬ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ПОСТВОЄННОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Внаслідок повномасштабної війни в Україні питання соціальної безпеки набула нового змісту, розширивши традиційне розуміння безпеки як здебільшого силового та оборонного виміру. Війна призвела до глибоких трансформацій у соціальній структурі, значного зростання чисельності вразливих категорій населення, поглиблення соціальної нерівності, втрати життєвих перспектив серед молоді та зниження рівня суспільної довіри. У цьому контексті особливого значення набуває формування дієвої молодіжної політики як складової національної стратегії соціальної безпеки.

Молодь, з одного боку, є однією з найвразливіших соціальних груп у поствоєнний період, через втрату житла, членів родини, доступу до якісної освіти, працевлаштування, соціальних гарантій. З іншого боку, молоде покоління володіє значним потенціалом як драйвер суспільних змін, провідник цифрової трансформації, носій нових цінностей та учасник ініціатив, спрямованих на підтримку соціальної згуртованості. Саме тому ефективна молодіжна політика має бути інтегрована в систему забезпечення соціальної безпеки як у короткостроковій, так і в стратегічній перспективі.

Післявоєнна трансформація вимагає зміщення акцентів з контролюючих та реактивних інструментів управління на превентивні, інклюзивні та адаптивні моделі. У сфері молодіжної політики це означає розробку та реалізацію програм, що поєднують профілактику соціальних ризиків, реабілітацію постраждалих, адаптацію молоді до нових умов життя та створення умов для їхньої активної участі в розбудові громади та держави. Особливої уваги потребують молоді люди з числа внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, сиріт, осіб з інвалідністю, а також ті, хто втратив можливість здобути освіту або працевлаштуватися через воєнні дії [1].

Одним із ключових інструментів у цьому напрямі є профілактика маргіналізації та радикалізації молоді через програми неформальної освіти, волонтерства, громадянської участі та менторства. Розвиток локальних молодіжних центрів, хабів, інкубаторів ініціатив із залученням молоді до процесів відбудови, культурної спадщини, цифровізації громад є прикладом дієвих інструментів інтеграції в публічне життя. Також важливо створювати механізми залучення молоді до формування політик соціального захисту на місцевому рівні, через молодіжні ради, консультаційні платформи, проєктне партнерство з органами влади. Необхідною умовою підвищення ефективності молодіжної політики у сфері соціальної безпеки є перехід від фрагментованих ініціатив до системної інституалізації молодіжного виміру в політиці безпеки. Це включає забезпечення стабільного фінансування молодіжних програм, створення національного реєстру молодіжних ініціатив, запровадження міжвідомчого координування між Міністерством молоді, Міністерством соціальної політики, МОН, а також органами місцевого самоврядування. Варто також враховувати європейські практики інтеграції молоді в політику безпеки, зокрема Європейський молодіжний план дій (EU Youth Strategy) як приклад стратегії, що поєднує безпеку, участь, зайнятість та соціальну згуртованість. Важливим напрямом є розвиток психологічної підтримки молоді, яка зазнала травматичного досвіду, втрати та стресів. У цьому контексті роль відіграють мобільні групи соціально-психологічної допомоги, програми ментального здоров'я, освітні ініціативи з формування стійкості (resilience) та практик саморегуляції. Інтеграція психологічної складової у молодіжну політику, це не лише медичне питання, а й частина системної відповіді на виклики соціальної безпеки[2].

Таким чином, у поствоєнний період молодіжна політика має бути не лише інструментом соціального захисту, а частиною всеохоплюючої безпекової архітектури, здатної запобігати новим кризам, забезпечувати соціальну інтеграцію, зміцнювати довіру до інститутів та формувати середовище, в якому молодь виступатиме не об'єктом допомоги, а повноправним суб'єктом відновлення та розвитку. Такий підхід відповідає стратегічним інтересам держави ХХІ століття, що прагне до сталого, інклюзивного та безпечного майбутнього.

Список використаних джерел:

1. Васильців, Т., Мельник, М., Лещух, І., Флейчук, М., & Іляш, О. (2024). Пріоритетні напрями та інструменти формування молодіжної політики України в умовах війни й повоєнного відновлення. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 6(59), 547–566. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4542>.

2. Регіональні особливості ідентифікації молоді у воєнний час і державна освітня політика [Електронний ресурс] : практичний посібник / І. Остапенко, І. Жадан, О. Скар, С. Позняк, І. Дідук ; за наук. ред. І. Остапенко ; Національна академія педагогічних наук України, Інститут соціальної та політичної психології. – Кропивницький : Імекс-ЛТД, 2024. – 167 с.