

ISSN (print) 2618-0065
DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15))



НАУКОВИЙ ВІСНИК: Державне управління



№ 1(15) 2024

НАУКОВИЙ
ЖУРНАЛ

Заснований у 2018 році
Виходить 2 рази на рік
(з 2022 р.)

Засновник

Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (ІДУ НД ЦЗ)

Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад “Міжрегіональна академія управління персоналом”» (МАУП)

Видавець

Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту (ІДУ НД ЦЗ)

*Журнал зареєстровано у Мін'юсті України
Серія КВ № 24509-14449 ПР від 20.07.2020 р.
Журнал включено до категорії «Б» Переліку
наукових фахових видань України в галузі
«Публічне управління та адміністрування»
(наказ Міністерства освіти і науки України від 28.12.2019
№ 1643)*

Ідентифікатор медіа R30-02070

У науковому виданні публікуються статті з актуальних проблем публічного управління та адміністрування, державного управління у сфері цивільного захисту та інших складових сектору безпеки і оборони України.

Розраховано на дослідників, викладачів закладів вищої освіти, аспірантів, магістрів, фахівців-практиків кризового менеджменту, у сфері публічного управління та адміністрування. Журнал «Науковий вісник: державне управління» включено до міжнародної пошукової системи Google Scholar, міжнародних реферативних наукових баз: Index Copernicus, ResearchBib.

Рекомендовано до видання рішенням Вченої ради ІДУ НД ЦЗ (Протокол від 30.04.2024 р. № 4).

У разі передруковування матеріалів письмовий дозвіл ІДУНД ЦЗ є обов'язковим.

Випускові редактори:

***Борисова Анна,
Добростан Оксана***

Літературний редактор:

Помазанова Тетяна (українська мова)

Адреса редакції:

04074, м. Київ, вул. Вишгородська, 21

Телефони:

(+38044) 430-02-85

<https://nvdu.undicz.org.ua>

E-mail: niv1966@ukr.net

© автори статей, 2024

© Інститут державного управління та наукових досліджень цивільного захисту, 2024

© ПАТ «Вищий навчальний заклад
“Міжрегіональна Академія управління
персоналом”», 2024

Редакційна колегія

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р (науки з безпеки)

д-р права, Phd, доц.,
L.L.M.

д-р (науки з економіки)

д-р права, Phd, L.L.M.,
MBA

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., доц.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., доц.

д-р держ. упр., проф.

д-р держ. упр., проф.

д-р пед. н., доц.

Петро ВОЛЯНСЬКИЙ
(голова)

Олександр ТВЕРДОХЛІБ
(заступник голови)

Януш ГЕРШЕВСЬКИЙ
(Республіка Польща)

Віцен ВЛАСТИМІЛ
(Словацька Республіка)

Марцін КЕНСІ
(Республіка Польща)

Йозеф ЗАТЬКО
(Словацька Республіка)

Андрій СЕМЕНЧЕНКО

Анна ТЕРЕНТ'ЄВА

Микола АНДРІЄНКО

Сергій АНДРЕЄВ

Сергій БЄЛАЙ

Наталія ВАСИЛЬЄВА

Сергій МАЙСТРО

Олександр МЕЛЬНИЧЕНКО

Микола ЛАТИНІН

Євген РОМАТ

Ірина ГРИЩЕНКО

**Оксана ПАРХОМЕНКО-
КУЦЕВІЛ**

Петро ГАМАН

Сергій ПРИЛІШКО

Інна СУРАЙ

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

Віктор МИХАЙЛОВ

Зміст

Линдюк Олена

Суперечності модернізації державної служби в Україні 6

Трещов Мирослав

Модернізація енергетичного сектору як пріоритетний напрям
повоєнного відновлення України 28

Юрченко Валерій

Дослідження шляхів виконання завдань, які покладаються на єдину
державну систему цивільного захисту у відбудовний період 46

Глобенко Сергій

Моделювання публічного управління захистом інформаційного
простору в контексті застосування ризик-орієнтованого підходу 67

Подобєд Ігор

Цифровізація як сучасний тренд трансформації ресурсного механізму
системи цивільного захисту 82

Лихач Юлія, Селіванов Сергій, Москаленко Світлана

Підвищення кваліфікації публічних службовців у контексті
розбудови національної системи стійкості 104

Терент'єва Анна

Зміна управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного
захисту: український вимір 116

**Васильєва Наталія, Приліпко Сергій, Васильєва
Олександра, Шевченко Наталія**

Пріоритетні напрями повоєнного екологічного відновлення як
складової сталого розвитку українських територій 133

Шестопалова Світлана, Шестопалов Дмитро

Проблеми формування іншомовної комунікативної компетентності
фахівців служби цивільного захисту 146

Білик Олег

Основи порівняння стандартів якості щодо сфер електронного
управління 165

Кудлик Наталія

Вплив аксіології правової та соціальної держави і мережевих технологій на суспільно-владну взаємодію у сфері економічного розвитку 176

Тесленко Олександр

Моделювання функціонування системи реагування на надзвичайні ситуації в зоні відчуження 191

Андреев Сергій

Стратегічне управління як невід’ємна складова магістерських освітніх програм із публічного управління та адміністрування 205

Дакал Алла, Казаков Геннадій

Актуальні проблеми підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування 223

Рябець Катерина

Значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією..... 243

Бачинський Михайло

Політика забезпечення якості вищої освіти: європейський досвід 259

Коцюба Катерина

Технологічна трансформація управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складова механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади 272

Мунько Анна

Облігації місцевої позики як інструмент фінансування проєктів відбудови та ревіталізації територій 306

Линдюк Сергій

Забезпечення соціальної безпеки в умовах воєнного стану: зарубіжний досвід..... 324

Наші автори..... 345

УДК 35.08:005.591(477)

Линдюк Олена

ORCID iD 0000-0003-4503-5912

e-mail: lundyuk@ukr.net

СУПЕРЕЧНОСТІ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ В УКРАЇНІ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-6-27](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-6-27)

Анотація. Модернізація державної служби є актуальною темою для багатьох країн світу, які після сучасної трансформації потребують більш ефективних та адаптивних апаратів влади. Проте цей процес пов'язаний з викликами, які варто детально розглянути. Дані емпіричного дослідження проаналізовано за допомогою системного підходу, методів дослідження: структурно-функціонального, аналізу та синтезу, інституційного, прогностичного та рекомендаційного аналізу тощо. Розглянуто основні проблеми щодо суперечностей модернізації державної служби (далі – ДС), та обґрунтовано можливі шляхи їх вирішення. Проаналізовано недоліки модернізації ДС в Україні, труднощі та перешкоди на шляху її реалізації. Доведено, що суперечності зумовлюють системні, змістовні, структурні, інституційні та функціональні детермінанти, і вони є джерелом розвитку інституцій ДС. Розкрито потенційні суперечності модернізації ДС, основні характеристики системи ДС, причинно-наслідкові зв'язки і взаємодія між суспільством і ДС. Деталізовано перелік та доповнено класифікацію суперечностей, з якими ДС стикається в процесі її модернізації. Обґрунтовано вплив наявних суперечностей модернізації ДС на суспільний розвиток у контексті формування ефективної державної політики. Визначення основних суперечностей та особливостей детермінант модернізаційних процесів ДС дало змогу запропонувати основні напрями удосконалення політики модернізації ДС та створення умов для цього, розробити підходи щодо подальшого формування політики модернізації ДС та пропозиції щодо механізму її реалізації. За результатами аналізу надано архітектурний дизайн нової моделі модернізації ДС, який передбачає: оптимізацію державного апарату, меритократію, інклюзивність, гендерну культуру, інноваційні підходи, цифровізацію, якісне надання послуг. Основними трендами модернізації ДС визначено зміни в інституційних системах, їх спеціалізації та поєднанні із системами саморегулювання.

Ключові слова: державне управління, державна політика, державна служба, державні службовці, модернізація державної служби, суперечності модернізації державної служби, управління людськими ресурсами.

Постановка проблеми. Державна служба будь-якої країни є ключовим елементом системи державного управління, що сприяє згуртуванню на основі загальнолюдських і національних, соціальних і професійних цінностей, місцевих, регіональних і загальнодержавних цілей та інтересів громадян і їх об'єднань. Від її ефективного функціонування залежить додержання конституційних прав і свобод громадян, послідовний та стабільний розвиток країни. Тобто реформи систем державного управління у форматі адміністративних реформ здійснюються передусім через реформування систем державної служби [1].

Схвалено низку концепцій, програм і проєктів, у тому числі щодо модернізації ДС, з метою створення ефективної системи державної влади. Однак чинна система ДС України характеризується суттєвими функціональними дисбалансами. Вони виникли в процесі її модернізації та формують підґрунтя для інституційних, структурних, організаційних та управлінських конфліктів, що знижує ефективність ДС. Основні потенційні суперечності, труднощі та перешкоди на шляху її реалізації проявляються у відсутності соціальної довіри і злагоди у суспільстві, слабкому рівні соціальної взаємодії, самоорганізації і громадянської участі у вирішенні актуальних суспільних проблем.

Нині вітчизняна ДС має значні аномалії та недоліки, зокрема неналежне планування людських ресурсів, невідповідну кадрову політику, нерегулярні призначення та переміщення, значну плінність кадрів, нераціональну структуру оплати праці державних службовців. Зазначене в поєднанні з бюрократичною корупцією та політизацією негативно впливає на її якість та ефективність, що є викликом для майбутнього. Сьогодні архаїчні інституції державної служби не повною мірою адаптовані до нових суспільних умов. Нерозв'язані суперечності призводять до виникнення проблем,

гальмують модернізацію, ускладнюючи та продовжуючи її у часі.

Глобалізація посилює та збагачує національні системи ДС, надаючи нові можливості державним службовцям формувати та реалізовувати ефективну державну політику. Нині інноваційні системоутворювальні фактори є недостатньо вивченими і рідко розглядаються як передумова вирішення сучасних проблем модернізації ДС в умовах глобалізації, що зумовлює теоретико-методологічну актуальність дослідження.

На сьогодні питання змін у ДС в Україні залишаються значною мірою дискусійними, серед них – формування та інструменти реалізації структурної політики, поєднання стабілізаційних і модернізаційних заходів для підвищення спроможності ДС. Це визначає доцільність формування цілісного бачення перебігу змін і зумовлює актуальність дослідження модернізаційних процесів у ДС, їх динаміки, суперечностей та впливу на суспільний розвиток у контексті формування ефективної державної політики. В умовах воєнного стану в Україні триває зростання напруги. Формуються нові атрактори, які визначають подальшу модернізацію ДС. Незважаючи на хаотичну природу модернізаційних процесів ДС, важливим є визначення основних підходів до політики її модернізації та пропозицій щодо механізму її реалізації, що стануть наріжним каменем нової державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у дослідження процесів модернізації державної служби зробили вітчизняні вчені в галузі державного управління: В. Авер'янов, В. Бакуменко, Т. Василевська, К. Ващенко, Р. Войтович, Н. Гончарук, І. Грищенко, С. Дубенко, Н. Калашник, В. Козаков, Н. Липовська, П. Лопушинський, В. Малиновський, Т. Маматова, Н. Нижник, Т. Пахомова, Л. Пашко, А. Рачинський, С. Серьогін, І. Сурай, Ю. Сурмін, С. Хаджирадєва та багато інших. У вітчизняній літературі з державного управління певна увага приділяється різним аспектам модернізації ДС, але цього замало для згаданого вище напряму дослідження. Однією з причин такої ситуації є недостатня розробленість питання суперечностей модернізації ДС в науці державного управління.

В. Козаков [1] визначив перелік суперечностей, з якими

держава стикається у процесі демократизації та гуманізації системи державного управління. Він класифікує їх за такими групами, зокрема: системні суперечності; змістовні суперечності; структурні суперечності; функціональні суперечності тощо.

На думку В. Малиновського, «політичні компроміси, що проклали шлях до ухвалення Конституції, та поспіх спричинили чимало серйозних суперечностей у низці положень Основного Закону та заклали підвалини для потенційних конфліктів між суб'єктами політичної влади України». Він слушно зауважив, що «суб'єкти управління наділені суттєвими ознаками, що характеризують їх як найважливіші елементи державного управління. І спираючись на певну ієрархію інтересів, яка відображає структурованість суспільства, подолати суперечності з метою досягнення загальних соціальних цілей допоможе механізм погодження та гармонізації інтересів, який спирається на діючі структури державного управління» [3, с. 189].

Погоджуємося із думкою О. Суший [4, с. 173] про те, що діяльність політико-управлінських структур зумовлює характер залежності держави від суспільства й тим самим визначає певний коридор соціальних можливостей для висування та реалізації стратегічних рішень. У більш вузькому (управлінському) розумінні державні інституції постають, насамперед, як структури політичного режиму, що спираються не на загальносоціальні зв'язки, а на конкретні внутрішньо-елітарні коаліції та альянси. Останні, власне, й контролюють статусні, кадрові, організаційні, фінансові та інші ресурси в державі та суспільстві. По суті в державі завжди утворюється, умовно кажучи, командний пул, тобто головна структура, яка має фактичну перевагу у створенні управлінського порядку й контролює ці ієрархічні та мережеві зв'язки в системі управління державою.

Дійсно, проголошеним новим стратегіям розвитку країни протистоїть дуалізм інституційного дизайну, який характеризує низька сприйнятливість до сучасних викликів, а також стійка тенденція до зниження спроможності громадянського суспільства, перекладання адміністративних видатків на населення. За таких умов суспільство, навіть прагнучи до

стратегічних цілей, фактично розвивається у фазі розриву, коли його політичний та експертний потенціал витісняється за межі розробки рішень [4, с. 173].

Є. Головаха та Н. Паніна слушно констатували наявність незавершеної фрагментованої демократизації українського суспільства і держави, породжену амбівалентністю людської самосвідомості та подвійністю інституційної системи суспільства. Виокремлюють інституційний простір, де функціонують старі й нові інституції, які забезпечують своїм суперечливим співіснуванням наявність всіх необхідних для соціальної інтеграції та стабільності атрибутів інституційності [5].

Категорія суперечностей має вирішальне значення для повного розуміння модернізаційних процесів ДС. Бачення суперечностей у державній службі формує розуміння об'єктивних закономірностей її функціонування, розвитку та вдосконалення. Слушною є теза В. Авер'янова, що аналіз суперечностей необхідний у дослідженнях, які спрямовані на виявлення суттєвих ознак об'єкта пізнання, зовнішніх і внутрішніх умов його розвитку, методів і засобів вирішення актуальних проблем [6]. Це зумовлює необхідність формування цілісного бачення перебігу змін ДС, дослідження потенційних суперечностей та проблем її модернізації й обґрунтування шляхів їх вирішення. Зважаючи на це, актуальним вважаємо розроблення адекватних сучасним умовам розвитку суспільства концептів, що визначають оновлене бачення проблем модернізації ДС у сучасних умовах.

Мета статті полягає в аналізі суперечностей модернізації ДС в Україні та обґрунтуванні рекомендацій щодо визначення основних підходів удосконалення політики модернізації ДС і розроблення пропозицій щодо механізму її реалізації.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано сучасну наукову методологію, що містить як загальнонаукові, так і спеціальні методи дослідження. Зазначене дало змогу розкрити і проаналізувати суперечності модернізації ДС.

З метою аналізу попередніх розвідок з визначеної проблематики використано метод контент-аналізу дотичних досліджень. Методологічною основою дослідження є

теоретико-методологічний аналіз суперечностей модернізації ДС у сучасних умовах із застосуванням системного підходу, що дав змогу дослідити процеси модернізації цілісно, у взаємозв'язку та взаємовпливах, розглядати ДС як відносно самостійну систему зі своїми особливостями модернізації, функціонування та розвитку. Використано цілісний комплекс взаємопов'язаних наукових методів, а саме: структурно-функціональний (для розкриття суперечностей, основних характеристик системи державної служби, причинно-наслідкових зв'язків і взаємодій між суспільством та державною службою); аналізу і синтезу (для розгляду проблеми суперечностей модернізації державної служби через її виокремлення на складові і подальше їх об'єднання у цілісну систему), інституційний (під час з'ясування особливостей функціонування інфраструктури державної служби); прогностичний та рекомендаційний аналіз (під час формулювання рекомендацій), абстрактно-логічний (для формулювання висновків) тощо.

Виклад основного матеріалу. Держава – це засіб суб'єктивного розв'язання об'єктивних суперечностей, які вирішуються зазвичай насильницькими методами і в інтересах того соціального суб'єкта – економічно організованого та інтелектуально пануючого класу, представники якого володіють державною владою [3, с. 176]. Інституційна якість демократії визначає, наскільки успішно управлінський механізм дотримується принципів ДС, верховенства права та соціальної справедливості. Однією з таких інституцій є державна служба, яка діє як сполучна ланка між урядом і громадянами, зміцнюючи демократію та сприяючи таким економічним цілям, як стале зростання та розвиток.

Під модернізацією ДС розуміємо глобальний, прогресивний процес системних змін, унаслідок яких об'єкти державної служби змінюють, осучаснюють свої структурні параметри, функції та рівні організації, використовуючи сучасні методи та інструменти роботи, гармонійно поєднуючись з традиціями й цінностями суспільства [6, с.75].

Суперечності є основою будь-яких структурних зрушень. Проблема суперечностей між різними елементами як

джерелами розвитку інституції, структури є важливою проблемою дослідження системи ДС, якій притаманна певна сталість та змінність.

Поняття «структура» характеризує передусім сталість системи. Роздвоєння системи на протилежності забезпечує її відносно рівноважний стан і можливість тривалого існування, в період якого відбуваються переважно зміни в кількісному співвідношенні протилежних елементів. Як результат, кількісні зміни невідворотно зумовлюють якісні [8, с. 22].

Державна служба за специфікою своїх соціальних функцій, цілей, ролі і статусу є підсистемою соціальної системи в масштабах держави. Досліджуючи ДС як систему в тому чи іншому розрізі Н. Липовська стверджує, що такі характеристики будуть лише домінувати, а не виключати інші. Водночас необхідно враховувати характер суперечностей у системі державної служби, до яких варто зарахувати: суперечності, зумовлені сформованим у її структурі поділом за рівнями чи за підрозділами департаментів; суперечності між особистим та безособовим, індивідуальним, груповим і загальним у структурі зв'язків та чинних норм; суперечності у структурі зовнішніх і внутрішніх соціальних цілей [9, с. 63].

У джерелі [10, с. 44–45] наведено основні бар'єри на шляху розвитку державного управління в Україні, а відповідно і державної служби, зокрема це:

- швидкоплинні політичні зміни, що відбуваються через процеси люстрації й «очищення влади», яких потребує українське суспільство;
- дефіцит кваліфікованих управлінських кадрів з належним рівнем фахової компетентності;
- викорінення потужної корупційної складової, яка пронизує чи не усі гілки політичної влади, силові структури, економічну й соціальну сфери;
- невідповідність інституційної структури апарату державного управління потребам суспільства, бізнесу, внутрішнім і зовнішнім пріоритетам держави;
- високі адміністративні витрати та неналежний

менеджмент;

- низька якість та прозорість державних послуг;
- сучасна структура державних інституцій обмежує можливості для економічного, соціального та людського розвитку;
- нестача висококваліфікованих фахівців у державному секторі;
- високий рівень корупції в органах державної влади;
- низька конкурентоспроможність країни, зокрема з погляду якості державних інституцій, внутрішньої та зовнішньої безпеки;
- бюрократичні перепони на шляху впровадження інновацій у систему органів державної влади України тощо.

У вказаному контексті релевантною є теза, запропонована І. Грицяком, що в національній системі державної влади відбуваються складні й суперечливі процеси реформування успадкованого від Радянського Союзу громіздкого й неефективного державного механізму, ускладнені надмірною політизацією державного управління, коли кожен чиновник прагне здійснювати свої повноваження у так званому ручному управлінні на власний розсуд або керуючись інтересами партії, якій він завдячує своєю посадою. Очевидно, що такий підхід унеможливить системне, комплексне та ефективне управління з боку держави. Із цих же причин неможливо побудувати збалансовану, надійну та ефективну сучасну систему державного управління [1].

Становлення державного управління відбувається в умовах прояву посттоталітарного та пострадянського синдрому в громадянському суспільстві, що зароджується, які генерують явища і процеси непорозуміння між партіями, парламентом, урядом, президентом, громадськими об'єднаннями, громадянами тощо. Прояви цього синдрому управлінської практики призводять до того, що егоїстично-відомчі інтереси бюрократичної системи, окремих політичних сил домінують над інтересами публічними. Проте глибинна причина такого стану речей криється в неналежній гнучкості у процесі адаптації системи управління і виробничого механізму до змін

характеру робочої сили, що значно посилює труднощі трансформації всієї системи управління [1].

Недостатня ефективність державних інституцій, низька компетентність і лояльність державних службовців, непослідовність і незавершеність низки реформ також зазначені експертами у переліку недоліків, якими може скористатися РФ для дестабілізації соціальної системи, дезінтеграції українського суспільства, зниження рівня довіри до влади, створення механізмів маніпуляції та впливу [11].

Вітчизняні вчені слушно зауважують, що в Україні низка чинників зумовлює розвиток інтегрованої системи ДС у складних умовах адміністративної та політичної реформ. Зокрема, це:

- значна втрата кадрового потенціалу ДС через об'єктивні (вікові обмеження) і суб'єктивні (політична лояльність) чинники, велика плинність кадрів, водночас виникає проблема наступності в управлінні всіх рівнів;

- зниження компетентності та моральних якостей державних службовців;

- постійна корупція та відсутність мотивації на ДС;

- формування системи управління, яка має тенденцію до автономізації в суспільстві, нав'язування суспільству управлінських стереотипів за допомогою адміністративного ресурсу та мінімізації громадського контролю за діяльністю органів влади;

- політична та адміністративна реформи не вирішили проблему адаптації бюрократії до демократичних змін [12, с. 70].

Окрім того, відбувається зсув етичних акцентів державної служби у бік прийнятних у бізнесі принципів (ефективність, змагальність, менеджеризм тощо), що вступає в протиріччя з традиційними для цієї сфери ідентичністю, легітимністю і мораллю. У межах нової концепції державної служби громадяни розглядаються насамперед як споживачі, демократичні принципи відповідальності держави поступаються місцем принципам автономності сфери управління. Унаслідок цього громадяни втрачають довіру до

інституту державної служби як такої, що представляє їхні інтереси [13, с. 212].

Реалізація публічних політик, що формуються та впроваджуються в обмежений час, в обмежених умовах, може призводити до зниження певних стандартів діяльності публічної служби, вияву компромісів, які спроможні стати морально небезпечними для суспільства. В процесі публічно-службової діяльності моральні настанови можуть суперечити професійно-етичним вимогам, що ставить публічних службовців у складну ситуацію вибору між цими вимогами [14].

Суспільні протиріччя та суперечності модернізації ДС є наслідком неправильного розподілу функцій, прав і відповідальності, неналежної організації праці, несправедливості системи мотивації і стимулювання службовців. Брак стабільності перебування на посаді, постійні зміни структур, штатного розпису, переміщення державного службовця також є причинами виникнення суперечностей на ДС. Політичне втручання призводить до таких проблем, як корупція та довільне переміщення чесних державних службовців, оскільки політики заради виконання популістських вимог часто впливають на роботу чиновників, що є важливою причиною неефективного впровадження політики. Неупередженість та політична нейтральність передбачає заборону політичної діяльності державних службовців, проте в реаліях ми бачимо інше. Державні службовці мають бути готові до суспільних змін. Однак практика свідчить, що вони чинять опір змінам, оскільки пов'язані зі своїми привілеями та перспективами, які є для них самоціллю. Дотримання державними службовцями правил і законів на словах породжує такі проблеми, як бюрократизм і погане реагування на потреби людей.

З огляду на аналіз модернізаційних перетворень у вітчизняній державній службі виявлено низку гострих суперечностей, які створюють чимало ризиків для існування досліджуваної системи, гальмують вихід на траєкторію сталого інноваційного розвитку. Це визначає ряд суттєвих викликів щодо подолання чи розв'язання таких суперечностей.

Зміни зазвичай зачіпають інтереси, плани та очікування

людей. Чим радикальніші та масштабніші реалізовані зміни, тим частіше вони спричиняють конфлікти внаслідок боротьби старого і нового. Унаслідок цього виникають такі суперечності, як:

- соціальні ефекти можуть мати протилежний «знак» щодо економічних;
- одні й ті ж результати і наслідки інновацій можуть по-різному оцінюватися громадянами;
- конфлікти, що виникають внаслідок інновацій можуть мати частково конструктивний, а частково деструктивний характер [15, с. 69].

Насамперед виникає суперечність між традиційними владними повноваженнями держави і новими методами управління громадянською активністю. Державні службовці вдаються в основному до традиційних рішень. Однак нові механізми управління фактично не використовуються, йдеться про механізми заохочення громадських ініціатив. Держава повинна навчитися взаємодіяти з ними.

Суперечності між владою і населенням виникають, коли влада наділяє себе значною частиною повноважень і мінімізує свою відповідальність за життєзабезпечення населення. Тоді з'являється криза довіри до держави.

У джерелі [1] вчений деталізує перелік суперечностей, з якими держава стикається у процесі демократизації та гуманізації системи державного управління, зокрема:

а) системні суперечності:

- поєднання рудиментів адміністративно-командної системи та системи демократичного врядування, що виражається у спробах запровадити демократію недемократичними методами;
- необхідність забезпечення рівних можливостей для всіх громадян щодо участі в управлінні державою й необхідність високого рівня професіоналізації державного управління;

б) змістовні суперечності:

- прагнення щодо підвищення рівня добробуту населення за неможливості забезпечення навіть середніх показників;
- декларування загальнолюдських цінностей

державного управління у стані, коли суспільна ціннісна база ще не відповідає їх змісту та рівню;

в) структурні суперечності:

– необхідність запровадження нових механізмів взаємодії державної влади з громадянським суспільством в умовах відсутності історичної традиції такої взаємодії;

– дилема між бажанням зменшити державне втручання в суспільні процеси, відповідно – скоротити державно-управлінський апарат, і потребу у підвищенні якості надання державно-управлінських послуг населенню;

г) функціональні суперечності:

– необхідність перерозподілу сфер впливу і відповідальності структур у системі державного управління;

– відсутність демократичних механізмів контролю за діяльністю органів державної влади з боку громадянського суспільства тощо.

Тобто суперечності породжують системні, змістовні, структурні, інституційні та функціональні детермінанти. На нашу думку, суперечності модернізації ДС можна також класифікувати як:

– вирішувані та невирішувані (антагоністичні);

– суперечності між екзогенними та ендогенними структурними змінами;

– суперечності між глобальними змінами у державній службі і локальними структурними змінами;

– суперечності між стабільністю та інноваціями;

– суперечності між професіоналізмом та політизацією;

– суперечності між централізацією та децентралізацією;

– суперечності між ефективністю та справедливістю;

– суперечності між професіоналізмом та громадською участю.

Основну увагу необхідно приділяти модернізації ДС у контексті різноманітності та суперечності її детермінант. До них належать як ендогенні інституції (нормотворчість), так і екзогенні інституції (представництво інтересів) на макрорівні, вплив яких суттєво варіюється залежно від соціокультурних чинників поза межами інституцій і політики інституційної розбудови.

Варто дотримуватися балансу між забезпеченням стабільності в органах державної влади та впровадженням інновацій. З одного боку, стабільність є необхідною для забезпечення надійності та безпеки функціонування держави. З іншого боку, інновацій недостатньо для підтримки конкурентоспроможності та розвитку системи державної служби. Вирішення цієї проблеми потребує розроблення механізмів, які нададуть можливість впроваджувати нововведення, забезпечуючи стабільність державної служби.

Слід передбачати баланс між професіоналізмом на ДС та політичним впливом. Державні службовці повинні мати високий рівень кваліфікації та професіоналізму. Проте політики і політичні рішення часто втручаються в роботу органів влади. Вирішення цієї загрози можливе за умови розроблення механізмів, які забезпечать професійну автономію державних службовців та відокремлять політичний вплив від професійної діяльності.

Важливим є вибір між централізацією та децентралізацією управління державною службою. Централізація може сприяти однаковому розвитку політики на всій території країни, але вона може бути менш адаптивною до потреб регіональних і локальних рівнів. Децентралізація, навпаки, надає більше повноважень на місцях, але може призвести до фрагментації та неузгодженості у роботі державних службовців. Вирішення цієї проблеми потребує аналізу контексту та потреби країни.

Важливий баланс і між досягненням ефективності у державному управлінні та забезпеченням справедливості та рівності перед законом. З одного боку, модернізація може підвищити продуктивність ДС, але в той же час вона може призвести до виникнення нерівності та зниження доступу до ресурсів для деяких груп населення. Вирішення цієї суперечності потребує розроблення політик, які підвищують ефективність захисту прав та інтересів усіх громадян.

Суперечності між професіоналізмом і громадською участю виявляються у балансі між залученням професіоналізму та досвіду державної служби і забезпеченням громадської участі та впливу на процеси управління. Професіоналізм може забезпечити високий рівень компетентності в органах

державної влади, але це може створити ізолюваність та віддаленість влади від громадян. Вирішення цієї суперечності потребує створення дієвих механізмів взаємодії громадян і державних органів, які забезпечують відкритість та прозорість в управлінні.

На державній службі є реальні або такі, що видаються реальними, суперечності між приватними інтересами державного службовця та його службовими повноваженнями, що можуть впливати на об'єктивність чи неупередженість ухвалення рішень, а також на вчинення або невчинення дій у процесі виконання наданих службових повноважень. Посилює цю тезу і зниження «рівня компетентності працівників державного апарату, яка (внаслідок застосування принципів непотизму в кадрових призначеннях і підміни критеріїв професійності фактором особистої довіри та симпатії) негативно позначатиметься як на ефективності управління, так і на стійкості системи управління, рівні суспільної довіри до керівництва» [11].

Є потреба в модернізації ДС, оскільки вона не досягла цілей нейтральності та ефективності через наявні суперечності, зокрема: відсутність відповідальності серед державних службовців; орієнтація не на результати; нові виклики, що виникають, роблять традиційні підходи та практики управління застарілими та нефункціональними; відсутні підходи, орієнтовані на громадянина, які є важливими для розуміння та вирішення проблем населення.

На суперечностях реформ наголошував E. Suleiman, поділяючи тезу про необхідність модернізації апарату державної служби, разом з тим розгорнуто обґрунтовує небезпеку радикальних кроків у цьому напрямі. Він вказує на такі ризики: 1) зниження професійного рівня апарату і його надмірну політизацію; 2) загрози для самого існування ефективної демократії, оскільки «без професійної бюрократії демократичне суспільство не зможе зберегти себе», а «держава не в змозі буде виконувати жодну зі своїх функцій» [16].

На ліквідацію суперечностей функціональної структури управління, тобто на поєднання та інтеграцію функцій на кожному щаблі управління і спеціалізацію функцій за ланками

управління, тобто коли поряд із лінійною структурою формується функціональна структура і рішення передаються за її рівнями, спрямоване подвійне підпорядкування для виконавців [3, с. 312]. Оскільки функціональні та організаційні конфлікти створюють суперечності функціональних зв'язків організації із зовнішнім середовищем, функціональних зв'язків між структурними підрозділами організації та між окремими працівниками, то зовнішні функціональні зв'язки органів державного управління повинні максимально відповідати завданням, що вирішуються, і забезпечувати їх виконання в найбільш ефективний спосіб. Системна структура державного управління має забезпечувати функціональну участь кожної організації у виконанні завдань системи вищого рівня. Функціональні зв'язки між окремими структурними підрозділами державно-управлінської системи повинні відповідати вимогам діяльності та об'єктивним закономірностям функціонування такої системи. Ефективна робота можлива лише за умови налагодження функціональних зв'язків усередині організації, порушення яких призводить до виникнення суперечностей [17].

Існування структурних та організаційних конфліктів дає змогу керівництву, з одного боку, визнати невідповідність між структурою та цілями організації, тобто фактично ідентифікує наявність суперечностей, а з іншого боку, заохочує до ухвалення рішення щодо необхідності проведення структурних змін. Однак, чим менш спеціалізованими є адміністративні структури, тим більше суперечностей буде виникати між структурою та завданнями в суспільстві, що динамічно змінюється [18].

Зміст модернізації ДС у сучасних умовах почав розглядатися ширше, ніж просто вдосконалення механізмів державного управління та підвищення його функціональної ефективності [18]. Важливим вбачаємо застосовувати комплексний і системний підходи під час модернізації ДС з обов'язковим узгодженням з іншими суспільними реформами.

Мета модернізації ДС полягає в тому, щоб її переорієнтувати на динамічний, ефективний і підзвітний апарат для надання державних послуг, побудований на етосі та

цінностях неупередженості, нейтральності та ефективності. Потрібні системні та комплексні реформи системи, що охоплюють такі аспекти, як навчання (спеціальна компетентність), просування по службі (пов'язане з продуктивністю), перебування на посаді (стабільне) та взаємодія з громадянами (навчання чуйності) тощо. Така модернізація не може бути успішною, якщо інші сфери реформи державного управління неуспішні. Необхідно реформувати як державні інститути, так і старі бюрократичні процеси. А кадри на державній службі потрібно змінювати / навчати / розвивати. Ці три неререформовані сфери разом становлять неефективну, непрозору та бюрократичну культуру пострадянської державної служби. Принцип єдності цілей управління дає змогу чітко визначити цілі діяльності та функції органу влади, уникнути їх дублювання та суперечностей.

Хоча в Україні і відбувся поділ політичних і адміністративних посад, проте необхідна подальша деполітизація ДС з підвищенням її професійного рівня та дотриманням принципу політичної нейтральності.

Формування ефективної системи управління персоналом на ДС, у тому числі шляхом застосування (повернення) конкурсного відбору на всі посади, впровадження ефективних інструментів оцінювання, підвищення інституційної спроможності, стійкості органу функціонального управління державною службою, є нагальним. Кожна інституція має прагнути спростити свої процеси, щоб скоротити адміністративні затримки та забезпечити механізми зворотного зв'язку з громадянами для ефективного надання послуг.

Зменшення дискреційних повноважень та вдосконалення механізму підзвітності теж на часі, оскільки необхідно визначити ключові сфери відповідальності / зосередженості державних службовців та поступово зменшити дискреційний аспект їх оцінювання.

Слушною, на наш погляд, видається архітектурний дизайн нової моделі публічної служби, який передбачає: оптимізацію державного апарату, меритократію, покращення мовних компетентностей, інклюзивність, гендерну культуру, інноваційні підходи, цифровізацію, якісне надання послуг [20].

Слід визначити чітку цільову модель модернізації ДС, точно окреслити її основні елементи за посадовим (відкриті конкурси на всі посади державної служби), а не кар'єрним принципом.

У сучасних умовах невизначеності, швидкого перебігу подій та складності публічно-управлінських процесів чинником успішної професійної підготовки є тісний зв'язок професійної освіти із актуальними практичними проблемами професійної діяльності. Етична освіта в процесі підготовки професійної підготовки державних службовців сприятиме формуванню моральних і професійно-етичних установок, етичної чутливості та здатності до раціональної та моральної рефлексії, попередженню неетичних вчинків, становленню професійної етичної культури, в багатьох випадках вона стане одним із засобів запобігання корупційним діям [14]. Доцільним є впровадження Етичного кодексу державного службовця.

Налагодження системи взаємодії між владою і громадянським суспільством потребує широкого застосування ціннісних критеріїв відкритості та прозорості, які надають громадянам можливості вільного доступу до здійснення управління державними справами через пряме волевиявлення, сприяють усуненню перешкод в отриманні правдивої інформації про діяльність органів державної влади, її зрозумілості громадськістю і, таким чином, дає змогу їй контролювати владу [1].

Модернізація ДС має бути спрямована на перетворення, які сприятимуть підвищенню її конкурентоспроможності завдяки новим джерелам розвитку, пов'язаним з інноваціями та новітніми технологіями. Модернізація потребує від політиків і державних службовців соціокультурної переорієнтації на «вирощування суспільства», готового до створення і прийняття інновацій.

Актуальними залишаються і основні підходи удосконалення політики модернізації державної служби [1], зокрема:

1. Загальний консенсус у суспільстві щодо загальнолюдських цінностей та пріоритетів ДС, яка має бути спрямована насамперед на досягнення добробуту населення та забезпечення прав людини.

2. Упровадження принципу поділу влади, створення системи стримувань і противаг, які спонукають політиків до пошуку компромісів.

3. Дотримання статусу політиків та державних службовців. Політичні діячі формують державну політику, а державні службовці, вчиняючи відповідно до загальних інтересів суспільства, служать не окремим політичним силам, а всьому народу.

4. Створення управлінських структур відповідно до функцій держави.

5. Ефективна реалізація контрольних та інших функцій держави.

6. Конкурсний відбір державних службовців на основі виключно професійних принципів.

Важлива переорієнтація діяльності органів державної влади на обслуговування громадян («сервісна», «клієнтоорієнтована» державна служба).

Основними трендами модернізації ДС повинні бути зміни в інституційних системах, їх спеціалізації та поєднанні із системами саморегулювання. Це мають бути інститути, які утверджують права і свободи людини, зокрема представницьку демократію, незалежну судову владу, автономну науку, незалежну від уряду культуру та інші механізми відповідальної політики та управління, які гарантують вільний обмін ідеями.

Висновки та напрями подальших досліджень. Отже, модернізація ДС є основним елементом реформування сучасного суспільства. Вона спрямована на усунення суперечностей, підвищення ефективності, прозорості та відповідальності органів державної влади, а також на забезпечення їх здатності адаптуватися до змін.

Системна модернізація ДС є складним і суперечливим процесом. Ключові проблеми її модернізації визначаються системними протиріччями, що загострилися останніми роками. Суть їх відображається в невідповідності якості та рівня управлінської діяльності глобальним викликам, що проявляється у стрімкому і непередбачуваному розвитку.

Різномічне теоретичне осмислення окреслених суперечностей виявило глибоку залежність успіху / невдачі процесів модернізації ДС від рівня розвитку людського потенціалу, суспільного самопочуття, пануючих ідеалів та цінностей, психосоціальних властивостей суспільства і загалом від суспільних закономірностей.

Проаналізовано недоліки модернізації ДС в Україні, труднощі та перешкоди на шляху її реалізації. Доведено, що суперечності породжують системні, змістовні, структурні, інституційні та функціональні детермінанти і створюють ризики досліджуваній системі, проте є джерелом розвитку інституцій ДС.

Розкрито потенційні суперечності модернізації ДС, основні характеристики системи ДС, причинно-наслідкові зв'язки і взаємодія між суспільством і ДС. Деталізовано перелік та доповнено класифікацію суперечностей, з якими ДС стикається в процесі її модернізації: між екзогенними та ендегенними структурними змінами; між глобальними змінами у ДС і локальними структурними змінами; між стабільністю та інноваціями; між професіоналізмом та політизацією; між централізацією та децентралізацією; між ефективністю та справедливістю; між професіоналізмом та громадською участю) тощо. Обґрунтовано вплив наявних суперечностей модернізації ДС на суспільний розвиток у контексті формування ефективної державної політики.

Визначення основних суперечностей та особливостей детермінант модернізаційних процесів ДС дало змогу запропонувати основні напрями удосконалення політики її модернізації, створення умов для цього, розробити підходи до подальшого формування політики модернізації ДС та пропозиції щодо механізму її реалізації. За результатами аналізу запропоновано архітектурний дизайн нової моделі модернізації ДС, який передбачає: оптимізацію державного апарату, меритократію, інклюзивність, гендерну культуру, інноваційні підходи, цифровізацію, якісне надання послуг. Основними трендами модернізації ДС визначено зміни в інституційних системах, їх спеціалізації та поєднанні із системами саморегулювання.

У наукових розвідках надалі здійснюватиметься аналіз трансформації системних характеристик ДС в умовах воєнного стану.

Список використаних джерел

1. Грицяк І. А. Публічне управління в Україні : становлення за європейськими стандартами. *Вісник Академії митної служби України. Сер. : Державне управління.* 2010. № 2. С. 5–11.
2. Козаков В. М. Про деякі суперечності державно-владних відносин в Україні. *Державне управління : удосконалення та розвиток.* 2011. № 1. URL : <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=252> (дата звернення : 29.08.2023).

3. Малиновський В. Я. Державне управління : навч. посіб. 3-тє вид. переробл. та допов. Київ : Атіка, 2009. 608 с.
4. Сушій О. Інституційний та психосоціальний аспекти реформування державної політики. *Актуальні проблеми державного управління*. 2012. Вип. 4. С. 170–175.
5. Головаха Є., Паніна Н. Основні етапи і тенденції трансформації українського суспільства : від перебудови до «помаранчевої революції». *Соціологія : теорія, методи, маркетинг*. 2006. № 3. С. 32–51.
6. Державне управління : теорія і практика : навч. посіб. / заг. ред. В. Б. Авер'янова. Київ : Юрінком Інтер, 1998. 432 с.
7. Линдюк О. А. Теорія та практика модернізації державної служби України в умовах глобалізації : моногр. Київ : НАДУ, 2016. 304 с.
8. Шинкарук Л. В., Бевз І. А., Барановська І. В. та ін. Структурні трансформації в економіці України : динаміка, суперечності та вплив на економічний розвиток : наукова доповідь / за ред. Л. В. Шинкарук. К., 2015. 304 с.
9. Липовська Н. А. Інтерпретація концепту «державна служба» з позицій організаційного підходу. *Аспекти публічного управління*. 2014. № 7. С. 58–66.
10. Луцьків І. В., Гупка В. В. Проблеми та передумови модернізації публічного управління в Україні. *Інновації : аспекти управління, виробництва, сфери обслуговування* : матеріали VIII-ої всеукр. наук.-практ. конф. пам'яті М. Г. Чумаченка. м. Тернопіль, 28 березня 2019, Тернопіль. 2019. С. 44–45.
11. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики. Експертне опитування. *Вебсайт Інституту стратегічних досліджень*. URL : https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-07/ad_analiz-zagroz_14072023.pdf (дата звернення : 23.09.2023).
12. Луцький І. М., Луцький А. І., Каленюк О. М. Актуальні проблеми організаційно-правових засад управління складних адміністративних систем на практиці європейського досвіду та України. *Економіка і держава*. 2009. № 3. С. 69–71.
13. Шепелев М. А. Глобалізація управління як мегатенденція сучасного світового розвитку : монографія. Київ : Вид-во «Генеза», 2004. 512 с.
14. Василевська Т. Е. Професійна підготовка публічних службовців в контексті етичних викликів публічно-управлінської діяльності. *Модернізація професійної підготовки державних службовців в умовах глобальних викликів та сучасних змін в суспільстві* : зб. тез міжнар. круглого столу Україна–Литовська Республіка. м. Київ 08 липня 2021 р., Київ, 2021. С. 13–14.
15. Данілова Е. І. Дослідження причин виникнення корпоративних конфліктів. *Наукові праці Національного університету харчових технологій*. 2010. № 35. С. 66–70.
16. Suleiman. E. *Dismantling Democratic States*. Princeton; Oxford, 2003. P. 39.
17. Кириї С. Л. Організаційний конфлікт у публічному управлінні як індикатор необхідності змін. *Державне будівництво*. 2014. № 2. URL : <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/02.pdf> (дата звернення : 06.09.2023).
18. Образцова В. В. Особливості проявів конфліктів і суперечностей у відносинах «принципал-агент» у системі публічного управління в Україні. *Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 19. С. 123–130.
19. Brabant G. Public Administration and Development. *The International Review of Administrative Sciences*. 1996. N. 2. P. 163–176.
20. Алюшина Н. О. Рішельє-Форум. Якою буде нова архітектура публічної служби України? *LB.ua* : вебсайт. URL : https://lb.ua/blog/natalia_alushyna/529996_rishelieforum_yakoyu_bude_nova.html (дата звернення : 25.09.2023).

References

1. Hrytsiak, I. A. (2010). Publichne upravlinnia v Ukraini: stanovlennia za yevropeiskymy standartamy [Public administration in Ukraine: development according to European standards]. *Visnyk Akademii mytoї sluzhby Ukrainy. Ser.: Derzhavne upravlinnia*, 2, 5–11. [in Ukrainian].
2. Kozakov, V. M. (2011). Pro deiki superechnosti derzhavno-vladnykh vidnosyn v Ukraini [About some contradictions of state-authority relations in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 1. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=252> [in Ukrainian].
3. Malynovskyi, V. Ya. (2009). *Derzhavne upravlinnia* [Public administration].

- Kyiv: Atika [in Ukrainian].
- Sushyi, O. (2012). Instytutsiyni ta psykhosotsialnyi aspekty reformuvannya derzhavnoi polityky [Institutional and psychosocial aspects of public policy reform]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 4, 170–175. [in Ukrainian].
 - Holovakha, Ye., Panina, N. (2006). Osnovni etapy i tendentsii transformatsii ukrainskoho suspilstva: vid perebudovy do «pomaranchevoi revoliutsii» [The main stages and trends of the transformation of Ukrainian society: from perestroika to the «Orange Revolution»]. *Sotsiologhiia: teoriia, metody, marketynh*, 3, 32–51. [in Ukrainian].
 - Averianova V. B. (Ed.). *Derzhavne upravlinnia: teoriia i praktyka* (1998). [Public administration: theory and practice]. Kyiv: Yurinkom Inter [in Ukrainian].
 - Lyndiuk, O. A. (2016). *Teoriia ta praktyka modernizatsii derzhavnoi sluzhby Ukrainy v umovakh hlobalizatsii* [Theory and practice of modernization of the civil service of Ukraine in the conditions of globalization]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
 - Shynkaruk, L. V., Bevz, I. A., Baranovska, I. V., Bobukh I. M., Vdovichen A. A., Herasimova O.A. ... & Shchehel C. M. (2015). *Strukturni transformatsii v ekonomitsi Ukrainy: dynamika, superechnosti ta vplyv na ekonomichniy rozvytok* [Structural transformations in the economy of Ukraine: dynamics, contradictions and impact on economic development]: naukova dopovid. L. V. Shynkaruk (Ed.). Kyiv [in Ukrainian].
 - Lypovska, N. A. (2014). Interpretatsiia kontseptu «derzhavna sluzhba» z pozysii orhanizatsiinoho pidkhodu [Interpretation of the concept of «public service» from the standpoint of the organizational approach]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 7, 58–66. [in Ukrainian].
 - Luts'kyi, I. V., Hupka, V. V. (2019). Problemy ta peredumovy modernizatsii publichnoho upravlinnia v Ukraini [Problems and prerequisites of modernization of public administration in Ukraine]. *Innovatsii: aspekty upravlinnia, vyrobnytstva, sfery obsluhovuvannia: materialy VIII-oi vseukrainskoi nauково-praktychnoi konferentsii pamiati M.H.Chumachenka TNTU imeni Ivana Puliuia* [Innovations: aspects of management, production, service spheres: materials of the VIII All-Ukrainian. science and practice conf. in memory of M.G. Chumachenko]. Ternopil [in Ukrainian].
 - Analiz zahroz natsionalnii bezpetsi u sferi vnutrishnoi polityky. Ekspertne opytuvannia. *Vebsai Instytutu stratezhnykh doslidzhen* [Website of the Institute of Strategic Studies]. Retrieved from https://niss.gov.ua/sites/default/files/2023-07/ad_analiz-zagroz_14072023.pdf [in Ukrainian].
 - Lutskyi, I. M., Lutskyi, A. I., Kaleniuk, O. M. (2009). Aktualni problemy orhanizatsiino-pravovykh zasad upravlinnia skladnykh administratyvnykh system na praktytsi yevropeiskoho dosvidu ta Ukrainy [Actual problems of the organizational and legal principles of management of complex administrative systems in the practice of European experience and Ukraine]. *Ekonomika i derzhava*, 3, 69–71. [in Ukrainian].
 - Shepelev, M. A. (2004). Hlobalizatsiia upravlinnia yak mehatendentsiia suchasnoho svitovoho rozvytku [Globalization of management as a megatrend of modern world development]. Kyiv: «Henez» [in Ukrainian].
 - Vasylevska, T. E. (2021). Profesiina pidhotovka publichnykh sluzhbovtiv v konteksti etychnykh vyklykiv publichno-upravlinskoï diialnosti [Professional training of public servants in the context of ethical challenges of public management activity]. *Modernizatsiia profesiinoi pidhotovky derzhavnykh sluzhbovtiv v umovakh hlobalnykh vyklykiv ta suchasnykh zmin v suspilstvi: zb. tez mizhnar. kruhloho stolu Ukraina–Lytovska Respublika* [Modernization of professional training of civil servants in the conditions of global challenges and modern changes in society: coll. theses of the international round table, Ukraine-Lithuania]. Kyiv [in Ukrainian].
 - Danilova, E. I. (2010). Doslidzhennia prychyn vynykennia korporatyvnykh konfliktiv [Study of the causes of corporate conflicts]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu kharchovykh tekhnolohii*, 35, 66–70. [in Ukrainian].
 - Suleiman, E. (2003). *Dismantling Democratic States*. Princeton; Oxford [in English].
 - Kyrii, S. L. (2014). Orhanizatsiinyi konflikt u publichnomu upravlinni yak indyikator neobkhdnosti zmin [Organizational conflict in public administration as an indicator of the need for change]. *Derzhavne budivnytstvo*, 2. Retrieved from <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-2/doc/1/02.pdf> [in Ukrainian].
 - Obraztsova, V. V. (2018). Osoblyvosti proiaviv konfliktiv i superechnosti u vidnosynakh «pryntspal-ahent» u systemi publichnoho upravlinnia v Ukraini [Peculiarities of manifestations of conflicts and contradictions in «principal-agent» relations in the system of public administration in

- Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 19, 123–130. [in Ukrainian].
19. Brabant, G. (1996). Public Administration and Development. *The International Review of Administrative Sciences*, 2, 163–176. [in English].
20. Aliushyna, N. O. (2023). *Rishelie-Forum. Yakoiu bude nova arkhitektura publichnoi sluzhby Ukrainy?* [Richelieu Forum. What will be the new architecture of the public service of Ukraine?]. *LB.ua*: vebсайт. Retrieved from https://lb.ua/blog/natalia_aliushyna/529996_rishelieforum_yakoyu_bude_nova.html [in Ukrainian].

CONTRADICTIONS OF CIVIL SERVICE MODERNIZATION IN UKRAINE

Lyndiuk Olena

Abstract. Modernization of the civil service is an urgent topic for many countries in the world, which after the modern transformation require more efficient and adaptive government apparatuses. However, the modernization process faces complaints and challenges that require detailed consideration. The empirical research data were analyzed using a systematic approach, research methods: structural-functional, analysis and synthesis, institutional, prognostic and recommendation analysis, etc. The scientific article examines the main problems associated with the contradictions of the modernization of the civil service and substantiates the possibilities of their solution. The shortcomings of the modernization of the civil service in Ukraine, difficulties and obstacles on the way to its implementation are analyzed. It is proven that contradictions are generated by systemic, meaningful, structural, institutional and functional determinants, and they are a source of development of public service institutions. The potential contradictions of the modernization of the civil service, the main characteristics of the civil service system, cause-and-effect relationships and interaction between society and the civil service are revealed. The list has been detailed and the classification of contradictions that the civil service faces in the process of its modernization has been supplemented. The influence of the existing contradictions of the modernization of the civil service on social development in the context of the formation of an effective state policy is substantiated. The definition of the main contradictions and peculiarities of the determinants of the modernization processes of the civil service made it possible to propose the main directions of improvement of the policy of modernization of the civil service, the creation of conditions for its modernization, to develop approaches to the further formation of the policy of modernization of the civil service and proposals for the mechanism of its implementation. Based on the results of the analysis, an architectural design of a new model of civil service modernization is proposed, which includes: optimization of the state apparatus, inclusiveness, gender culture, innovative approaches, digitalization, quality service provision. Changes in institutional systems, their specialization and combination with self-regulation systems are defined as the main trends in the modernization of the civil service.

Key words: public administration, public policy, civil service, civil servants, modernization of the civil service, contradictions of the modernization of the civil service, human resources management.

УДК 621.3:631.54

Трещов Мирослав

ORCID iD 0000-0001-9599-4332

e-mail: m_treschov@i.ua

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЕНЕРГЕТИЧНОГО СЕКТОРУ ЯК ПРІОРИТЕТНИЙ НАПРЯМ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-28-45](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-28-45)

Анотація. Проаналізовано потреби щодо повоєнного відновлення національної економіки та інфраструктури України, зокрема обґрунтовано пріоритетність реконструкції енергетичного сектору. З огляду на масштабні обсяги шкоди, завданої безпосередньо сектору електроенергетики, що оцінюються у близько 6,5 млрд дол. США, визначаються ключові вектори реновації його сегментів, зокрема енергогенерації та передавання електроенергії. Засвідчено концентрацію поточних зусиль уряду України та енергопостачальних компаній на короткострокових цілях у галузі енергетики без детермінування стратегічних цілей через невизначеність середовища та критичну необхідність базових потреб для життєзабезпечення. Визначено імплементацію європейського плану REPowerEU та перехід до низьковуглецевої економіки концептуальним вектором відновлення та трансформації національної енергетичної політики, яка натепер переважно спирається на використання викопного палива. У цьому напрямі обумовлюється інтеграція положень плану Європейського Союзу в Енергетичну стратегію України на період до 2050 року та врахування в її змісті прогнозоване експертами Міжнародного енергетичного агентства різке зниження попиту на викопне паливо після 2030 року. Іншим стратегічно важливим проектом у рамках реалізації плану відновлення України є впровадження заходів Програми «Енергетична незалежність та Зелений курс», спрямованих на відбудову чистого та захищеного середовища і забезпечення сталого розвитку в синхронізації нормативно-правовими положеннями ЄС. Орієнтовна вартість Програми оцінюється у сумі 130 млрд дол. США, що потребує пошуків джерел фінансування як традиційних бюджетних, так і альтернативних, у тому числі залучення грантових і позикових коштів від міжнародних установ і організацій, а також приватних інвестицій.

Ключові слова: державне управління, воєнний стан, повоєнний період, відновлення економіки, енергетичний сектор, альтернативні джерела енергії, міжнародні фінансові організації, міжнародна технічна допомога.

Постановка проблеми. Ескалація російсько-української війни призвела до зниження рівня активності

бізнес-середовища, масового порушення ланцюжків економічної діяльності, руйнування інфраструктури та еміграції значної частки населення за кордон.

Зокрема, за підсумками 2022–2023 рр. Україна втратила значну частину ВВП – 25%, споживча інфляція становила 26,6% у 2022 р. та 5,1% – у 2003 році, рівень бідності населення зріс із 5,5% до 24,1% (відповідно до межі бідності в 6,85 доларів на одну особу на день), а державний борг у 2023 році перевищив ВВП у номінальному вираженні. За оцінками Міжнародної організації праці, втрачено близько 2,4 млн робочих місць, що становить приблизно 15,5% від рівня довоєнної зайнятості, а кількість українських біженців за межами України станом на кінець 2023 року сягнула 6 млн осіб, з яких 5,6 млн осіб знайшли прихисток у Європі та ще 0,4 млн осіб – поза Європою [1–4].

В абсолютних цифрах лише за оцінками експертів KSE Institute загальний обсяг прямих документально підтверджених збитків, які завдані тільки інфраструктурі України, оцінюється у 150,5 млрд доларів за вартістю заміщення. Ця оцінка враховує також обрахунки експертів проекту «Росія заплатить» збитків інфраструктури України, які спричинив підрив Каховської ГЕС у червні 2023 року [5].

З іншого боку, на тлі активної фази воєнних дій та занепокоєння щодо збереження міжнародної безпеки загалом та країн Європи зокрема Україна отримала унікальний шанс на членство у ЄС, що потребує проведення комплексу інституційних реформ задля досягнення критеріїв відповідності статусу кандидата на членство в ЄС.

Ці вимоги щодо проведення реформ становлять список, до якого увійшли як формальні конкретно визначені кластери (реформа Конституційного суду, продовження судової реформи, започаткування реальної антикорупційної політики, боротьба з відмиванням коштів, ухвалення та впровадження в практику антиолігархічного законодавства, узгодження аудіовізуального законодавства з європейським та зміна законодавства про національні меншини), так і проведення реконструктивної відбудови України включно з побудовою ефективної моделі економіки та широкою підтримкою цих

процесів українським суспільством за умови збереження довіри та підтримки коаліції міжнародних партнерів, які є головним тригером забезпечення потужної інституційної підтримки реформування країни. Вони фактично повністю взяли на себе тягар не лише забезпечення військових потреб, а й фінансування більшості соціальних видатків державного бюджету України.

Протягом усього періоду незалежності енергетичний сектор відігравав ключову роль у забезпеченні не лише економічного зростання України, а й національної безпеки та дедалі сприяв реалізації прагнень щодо економічної модернізації країни. Питома вага сектору енергопостачання у валовому внутрішньому продукті становила до 8%, а платежі за транзит газу з РФ – 0,3% валового внутрішнього продукту. І це попри той факт, що будівництво газопроводів «Блакитний потік» у 2003 році, «Північний потік 1» у 2011 році та «Турецький потік» у 2020 році, газові війни між Україною та РФ і вибухове зростання ринку зрідженого природного газу протягом останніх років логічно мали наслідком зменшення обсягів транзиту газу через територію України.

Планомірне знищення енергетичних хабів під час активної фази російсько-української війни призвело до того, що енергосистема внаслідок руйнувань та окупації тимчасово втратила 44% атомної генерації, 78% потужностей теплових електростанцій, 66% блочних теплових електроцентралей, 12% гідроелектростанцій, 75% вітрової генерації та понад 20% сонячної генерації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання повоєнного відновлення національної економіки та інфраструктури країни стало предметом наукових пошуків багатьох вітчизняних вчених, а також різних міжнародних інституцій та урядів країн-партнерів. Безумовно, погоджуємось з Л. Кістерським, що уже нині розпочинається складна, довгострокова робота з реформування і відновлення України в усіх секторах економіки та сферах життя країни. Автор наголошує на необхідності узгодженої з донорами, детальної програми з акцентом на таких напрямках: управління ресурсами на основі плану Маршалла; запровадження ціннісного підходу;

реформування освітніх принципів [6, с. 5]. М. Миколайчук і О. Лесик додають три великі групи: інструменти підтримки бізнесу, інструменти розвитку людського капіталу, інструменти підвищення привабливості території [7]. Т. Крушельницька та А. Крушельницький зауважують, що здобутки Боснії та Герцеговини нагадують про значущість координації, комунікації, стратегічного планування та інституційної структури, уроки Кореї та Японії стосуються боротьби з корупцією та мудрих економічних рішень, а досвід плану Маршалла вказує на важливість своєчасної допомоги та глобальної співпраці між країнами [8, с. 359]. Згідно із алгоритмом реконструктивного розвитку критичної інфраструктури України у воєнному та післявоєнному періодах, запропонованим В. Микитенко, важливо реалізувати такі етапи, як оцінка стану інфраструктури, планування реконструкції критичної інфраструктури на короткострокову та довгострокову перспективи, забезпечення достатнього фінансування на проведення робіт з реконструкції коштом державного бюджету, міжнародного капіталу та приватних інвестицій [9]. Загалом дослідження означеної проблематики перебувають у процесі постійних змін та адаптування до нових викликів, а тому є затребуваним трендом у науково-пошуковій діяльності.

Серед ключових векторів відновлення України визначається реконструктивна відбудова енергетичного сектору та здобуття енергетичної незалежності, яку І. Гончарук ґрунтовно трактує як «комплекс енергозберігаючих заходів, які мають здійснюватися на основі практичної реалізації наукових, економічних, законодавчих, організаційних, технічних, технологічних і екологічних складових, що мають на меті повноту забезпечення потреб держави в енергії власного виробництва, а також раціональне споживання енергетичних ресурсів із поступовим нарощуванням та впровадженням у господарський оборот найбільш економічно доцільних джерел енергії, де пріоритетне місце в Україні мають посідати біопалива» [10]. Про те, що Україна має значний потенціал для заміщення російських енергетичних ресурсів відновлювальною генерацією неодноразово зазначалось в експертному

середовищі. Сьогодні до основних проблем зеленої енергетики в Україні Л. Михайлова, І. Семенишина та О. Шпатакова відносять: пошкодження, знищення та зупинення роботи об'єктів зеленої енергетики, фінансову кризу, призупинення будівництва нових вітроелектростанцій, відсутність підтримки з боку держави, відсутність єдиного специфічного стратегічного документа [11]. Однак наслідки повномасштабної війни з РФ, з одного боку, не дають можливості реалізувати цей потенціал, а з іншого – зумовлюють критичну необхідність його реалізації вже зараз і розширюють відповідні альтернативи в межах глобального простору.

У цьому напрямі науковці окреслюють дії України щодо трансформування енергосистеми. Н. Метеленко, В. Оглобліна, В. Сумма деталізують програми міжнародної підтримки розвитку української енергосистеми [12]. На важливості оптимальних рішень з імплементації провідних цифрових, економічних, технологічних, інтелектуальних заходів на шляху до енергетичної незалежності, енергоощадності, енергоефективності, енергозбереження та національної енергетичної безпеки наголошують Л. Михайлова, А. Полухін, І. Семенишина А. Чернявський [13]. А. Буряченко та А. Славкова також акцентують увагу на забезпеченні прозорості роботи енергетичних ринків, ефективній та незалежній роботі регулятора, а також на поширенні енергоефективних технологій, розвитку відновлюваних та альтернативних джерел енергії, формуванні у населення свідомого ставлення до споживання енергії [14]. Наскрізним вектором реформування політики у сфері енергетики визначаються євроінтеграційні процеси [15] та стратегічний підхід до публічного управління економікою [16].

Зважаючи на виражені тренди наукових пошуків та вимоги фактичного соціально-економічного та політичного становища, питання відновлення та реструктуризації енергетичного сектору на шляху до ревіталізації України потребує поглибленого вивчення та аналізу новітніх тенденцій.

Метою статті є аналіз потреб щодо повоєнного відновлення національної економіки та інфраструктури України й обґрунтування пріоритетності та шляхів реконструкції

енергетичного сектору.

Методи дослідження. Під час дослідження використано аналітичний, динамічний та структурний аналіз для узагальнення експертних оцінок поточних втрат і наслідків для економіки та інфраструктури України, зокрема енергетичної повномасштабної війни з РФ. Також використані класичні дослідницькі методи: інструментальний, інституційний, аксіологічний, емпіричний, особистого спостереження для формулювання пропозицій щодо розвитку зеленої енергетики як пріоритетного напрямку.

Виклад основного матеріалу. Внаслідок масованих атак на об'єкти енергетичної інфраструктури уражено 24 об'єкти генерації (теплові електростанції, теплоелектроцентралі, гідро- та гідроакумулюючі станції), близько половини підстанцій системи передавання, магістральні мережі [17].

Згідно зі звітом «Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення», підготовленого експертами Світового банку, Європейської комісії, ООН та Кабінету Міністрів України, збитки, завдані енергетичній інфраструктурі, перевищили 10 млрд дол. США включно з оціненою шкодою, завданою деяким активам, що розташовані на тимчасово непідконтрольних територіях. До обчисленої шкоди не включено розмір шкоди, завданої вугледобувному сектору, оскільки експертам забракло інформації щодо стану шахт, розташованих на територіях Донецької та Луганської областей.

Найбільшої шкоди завдано безпосередньо сектору електроенергетики – орієнтовно 6,5 млрд дол. США. Серед сегментів сектору електроенергетики найбільших збитків зазнали енергогенерація – 3,9 млрд дол. США, а також система передавання електроенергії – 1,9 млрд дол. США).

Шкоду, завдану сегменту розподілу електроенергії, не включаючи активи, розташовані на тимчасово непідконтрольних територіях, оцінено в 0,4 млрд дол. США, газовому сектору разом зі шкодою, завданою газорозподільній інфраструктурі, а також шкоду згідно зі звітом оператора газотранспортної системи – 1,2 млрд дол. США, нафтовому сектору – 1,7 млрд дол. США, що охоплює оцінку збитків

виробничих об'єктів нафтопереробної галузі, складів із паливом та заправних станцій.

Розрахункові обсяги недоотриманих доходів у секторах енергетики, газовидобування, транзиту газу, видобутку вугілля та нафтовому секторі, спричинених активною фазою російсько-української війни, перевищили 27 млрд дол. США. Враховувалося, що недоотримання доходів стало наслідком постійних атак на об'єкти енергетичної інфраструктури, які спричинили втрату доступу або обмеження електропостачання, а також порушення роботи систем водопостачання і опалення для 12 млн домогосподарств. Порушення роботи мереж розподілу газу та систем електропостачання мало суттєві негативні наслідки на водопостачання у великих містах, а також на телекомунікаційний і банківський сектори, зокрема в частині обробки платежів [18].

Нині уряд України та енергопостачальні компанії концентрують свої зусилля на короткострокових цілях у галузі енергетики, відкидаючи довгострокові в контексті значної невизначеності, оскільки для забезпечення мінімальних можливостей життєзабезпечення виникає необхідність у відновленні та якнайшвидшому наданні базових енергопостачальних і комунальних послуг. Це дає змогу знизити рівень переміщення громадян з особливо небезпечних територій та зменшити дисбаланс просторового розміщення населення і продуктивних сил.

Однак стратегічні рішення в галузі енергетичної політики, які ухвалюватимуться в рамках реалізації плану реконструктивної відбудови України, мають нести в собі елементи забезпечення довгострокової економічної та енергетичної безпеки у форматі реалізації євроінтеграційних прагнень України включно з реалізацією концепції зеленої енергетики задля досягнення кліматичних цілей ЄС. Таким чином, уже нині є нагальна потреба перегляду пріоритетів розвитку енергетичного сектору в Україні з одночасним збалансуванням потреб у швидкому відновленні надання життєво важливих послуг та системним упровадженням заходів з енергоефективності в межах масштабної реконструктивної відбудови, яку вже розпочато за підтримки міжнародних

партнерів та пулу донорів в рамках Контактної групи з питань оборони України. Вбачається за необхідне провести ретельний аналіз інвестиційної привабливості та можливих додаткових державних гарантій безпечності інвестицій, а також спростити інституційні процеси залучення фінансових ресурсів від міжнародних інвесторів.

Згідно із детальним Планом відновлення України, який представлено на Міжнародній конференції з питань відновлення України в м. Лугано, окреслено трансформацію країни до 2032 року, стратегічною ціллю реалізації якого визначено входження України до 25 провідних країн світу за індексами людського капіталу та економічної складності.

План відновлення України базується на п'яти основних принципах: негайний початок і поступовий розвиток, нарощування справедливого добробуту, інтеграція в ЄС, відбудова кращого, ніж було, в національному та регіональному масштабах, стимулювання приватних інвестицій.

З огляду на зазначене надзвичайної актуальності для публічного управління набуває питання аналізу перспективних напрямів реформування системи енергетичної інфраструктури та механізмів забезпечення енергетичної безпеки України на тлі боротьби з корупційними проявами в умовах процесів набуття Україною статусу кандидата на членство в ЄС та триваючої активної фази російсько-української війни в країні, враховуючи нові реалії політичного, економічного і соціального життя в Україні та досвід провідних країн світу з реалізації реформ енергетичного сектору.

У рамках процесу євроінтеграції Україна підтримала концепцію енергетичної безпеки ЄС та перехід до низьковуглецевої економіки, що потребує уніфікації та синергії законодавчих змін в Україні із законодавством ЄС у галузі енергетики та значної трансформації енергетичної політики країни, яка на сьогодні значною мірою спирається на використання викопного палива.

Зазначимо, що згідно з резолюцією Європейського парламенту від 12 вересня 2023 року затверджено норму щодо збільшення частки відновлюваної енергії в загальному енергетичному балансі країн-членів ЄС до 42,5% до 2030 року.

Згідно з оновленою Директивою (ЄС) 2018/2001 Європейського парламенту та Ради Європи, Регламенту (ЄС) 2018/1999 та Директиви 98/70/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європи про сприяння виробництва енергії з відновлюваних джерел країни-члени ЄС також повинні прагнути збільшити кількість відновлюваних джерел енергії у своєму енергетичному балансі до 45% [19].

Ухвалення резолюції стало частиною європейського плану REPowerEU, який запущено у травні 2022 року з метою таргетування на енергозбереження, виробництво чистої енергії та диверсифікацію енергопостачання, що стало відповіддю на дестабілізацію світового енергетичного ринку внаслідок ескалації російсько-української війни.

Згідно з оновленою Директивою про сприяння виробництва енергії з відновлюваних джерел країни-члени ЄС також мають прагнути збільшити кількість відновлюваних джерел енергії у своєму енергетичному балансі до 45%. Крім того, зазначені зміни мають на меті прискорити процедури видачі дозволів на електростанції з відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячні та вітряні, або адаптацію наявних електростанцій. Водночас країнам-членам ЄС рекомендовано не брати відстрочку на 12 місяців або більше для схвалення нових проєктів з відновлюваної енергетики, якщо вони будуть побудовані в зонах використання відновлюваних джерел, і навіть за межами таких зон процес затвердження не повинен перевищувати двох років.

Що ж до транспортного сектору, то у вказаних вище змінах до законодавства ЄС передбачається, що впровадження відновлюваних джерел енергії має призвести до скорочення на 14,5% викидів парникових газів до 2030 року, досягнення чого потребує збільшення частки споживання передового біопалива і відновлюваного палива небіологічного походження, такого як водень.

Додатково заявлено, що країни-члени ЄС повинні встановити індикативні цілі щодо нових або інноваційних технологій відновлюваної енергетики щонайменше для 5% нововстановлених енергетичних потужностей та мати обов'язкову структуру для транскордонних енергетичних

проектів. Крім того, наполягається на застосуванні більш суворих критеріїв використання біомаси, щоб гарантувати, що ЄС не субсидує нестабільні практики, зокрема ті, які справляють негативний вплив на ґрунти та біорізноманіття [19].

На думку експертів Міжнародного енергетичного агентства, світ перебуває на початку кінця ери викопного палива та прогнозується, що попит на нафту, природний газ і вугілля досягне піку до 2030 року та почне різко знижуватися вже завдяки швидкому зростанню відновлюваної енергетики і поширенню електромобілів. Це має стати свідченням ефективності новітньої кліматичної політики розвинених країн, оскільки уряди збільшили інвестиції у відновлювані джерела енергії, що є адекватною реакцією на кліматичні зміни та енергетичну кризу, навіть зіткнулися з електоральними втратами та негативною реакцією бізнес-структур через зростання вартості життя та зниження міжнародної конкурентоспроможності виробництва і надання послуг.

Міжнародне енергетичне агентство зауважує, що великі нові проекти з видобутку викопного палива несуть не лише кліматичні ризики, а й значні фінансові та ризикують стати активами, які не будуть використовуватися. Водночас експерти визнають, що певні інвестиції в постачання нафти і газу знадобляться для компенсації зниження видобутку на наявних родовищах. Проте, на думку великих виробників викопного палива, недостатнє інвестування у постачання нафти і газу несе ризики формування енергетичних криз в майбутньому в разі прийняття за базу надто оптимістичних прогнозів щодо піка споживання традиційних джерел енергоресурсів [20].

На наш погляд, дії урядів розвинених країн світу, попри репутаційні втрати та зростання рейтингів політичних партій популістського спрямування, є абсолютно виправданими на тлі аномальної спеки у світі 2023 року, спричиненої техногенними змінами клімату та таким природним феноменом як Ель-Ніньо, що почав стрімко розвиватися в січні 2023 року, несучи глобальні ризики та маючи результатом той факт, що липень 2023 року став найспекотнішим на Землі за останні 120000 років. Тож на урядовому рівні необхідно докласти максимум зусиль для отримання шансу обмежити глобальне потепління.

З метою створення умов для відбудова чистого та захищеного середовища і забезпечення сталого розвитку в синхронізації із Зеленою Угодою ЄС згідно із розпорядженням Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 №373-р схвалено Енергетичну стратегію України на період до 2050 року, яка базується на принципах комплексного підходу до формування і реалізації політики у сфері енергетики, створення умов розвитку національної економіки через забезпечення доступу до надійних, стійких і сучасних джерел енергії та досягнення Україною вуглецевої нейтральності енергетичного сектору до 2025 року. Зазначене пропонується досягти шляхом розвитку сучасної та безпечної атомної генерації, відновлюваних джерел енергії, модернізації та автоматизації систем передавання та розподілу [21].

На урядовому рівні зазначається, що в Енергетичній стратегії України враховано:

- наслідки ескалації російсько-української війни, посилення ролі енергетичної безпеки та зміцнення стійкості енергосистеми;

- результати приєднання об'єднаної енергетичної системи України до європейської мережі операторів системи передавання електроенергії (ENTSO-E) та поглиблення інтеграції енергетичної системи України в загальноєвропейську;

- наявність новітніх технологій (зокрема виробництво та використання водню в енергетичних цілях, малі модульні ядерні реактори, установки зберігання енергії тощо), технічні зміни в енергетичному секторі, світові тренди та інноваційні рішення, вимоги до екологічної безпеки згідно з нормами ЄС та взятим зобов'язанням України;

- міжнародні зобов'язання України щодо енергоефективності та використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів парникових газів тощо;

- децентралізація генерації електроенергії на всій території країни для поліпшення стійкості та надійності енергозабезпечення.

Цілями Енергетичної стратегії України до 2050 року визначено: досягнення максимального рівня кліматичної

нейтральності; максимальне скорочення використання вугілля в енергетичному секторі; оновлення та модернізація енергетичної інфраструктури; підвищення ефективності використання ресурсів в енергетичному секторі; всебічна інтеграція з ринками ЄС та ефективне функціонування внутрішніх ринків; забезпечення енергетичного сектору власними ресурсами з урахуванням економічної доцільності; розвиток альтернативних джерел енергії, нових продуктів та інноваційних рішень в енергетичному секторі [21].

Відповідно до Указу Президента від 21 квітня 2022 року № 266/2022 «Питання Національної ради з відновлення від наслідків війни» [22] розпочато роботу над Планом відновлення України, який містить перелік заходів з післявоєнного відновлення та розвитку країни, пропозиції щодо пріоритетних реформ та стратегічних ініціатив, перелік нормативно-правових актів, ухвалення і реалізація яких є необхідними для ефективної роботи та відновлення України у воєнний і післявоєнний періоди.

У рамках реалізації Програми «Енергетична незалежність та Зелений курс» орієнтовною вартістю 130 млрд дол. США пропонується впровадити низку заходів. Вони спрямовані на відбудову чистого й захищеного середовища і забезпечення сталого розвитку в синхронізації із Зеленою угодою ЄС, яка є дорожньою картою заходів з перетворення ЄС на ефективну, стійку та конкурентоспроможну економіку, та визначення засобів перетворення Європи на перший у світі кліматично нейтральний континент до 2050 року стимулюючи розвиток економіки, покращення здоров'я та якості життя людей, а також трансформації кліматичних та екологічних викликів на можливості в усіх сферах та політиках ЄС, гарантуючи справедливий та інклюзивний характер зеленого переходу.

Серед проєктів, які увійшли до національної програми, слід виокремити такі найбільш важливі, на нашу думку:

- будівництво пікових потужностей і акумуляторів;
- будівництво розумних мереж (smart grids);
- відбудова пошкоджених енергетичних об'єктів;
- добудова нафтопроводу Адамова Застава – Броди;

- забезпечення постачання та зберігання газу для ЄС і України в українських підземних сховищах газу, забезпечення доступу до LNG-терміналів Польщі, Греції, Хорватії, Туреччини, Італії, Німеччини;
- збільшення ядерної потужності, а саме: продовження строків експлуатації, більш високе завантаження наявних потужностей і будівництво чотирьох нових блоків на Хмельницькій АЕС;
- локалізація виробництва обладнання для відновлюваних джерел енергії;
- локалізація ланцюжка створення вартості в ядерній сфері;
- модернізація і оптимізація газотранспортної системи та газорозподільних мереж, у тому числі для скорочення викидів метану;
- поповнення запасів газу, збільшення його видобутку з традиційних джерел та розробка газу зі щільних порід;
- створення національних запасів нафти та нафтопродуктів на понад 30 днів;
- будівництво понад 15 ГВт електролізних потужностей, 3,5 ГВт гідроелектростанцій і насосних гідроелектростанцій
- будівництво понад 30 ГВт відновлюваних джерел енергії для виробництва водню та мереж для його транспортування;
- розвиток виробництва біопалива (біоетанолу, біодизеля, біометану, біомаси) із сільськогосподарської продукції, залишків та відходів;
- розширення каналів постачання нафтопродуктів з нафтопереробних заводів та портами ЄС [23].

Очевидно, що відповідні заходи потребують масштабних фінансових вкладень, які з великою ймовірністю будуть збільшуватися через продовження військових атак з боку Російської Федерації, а отже потребує постійного пошуку інвестицій та диверсифікації джерел фінансування. Враховуючи трендовість проєктів зеленої енергетики, саме цей сектор є найбільш привабливим для інвестування.

Висновки та напрями подальших досліджень. З огляду на те, що реконструктивна відбудова України має не лише забезпечити належний рівень соціально-економічного розвитку країни, а передусім національну безпеку та трансформацію усіх сфер життя українського суспільства, впровадження цінностей та практик розвинених демократичних країн світу в межах євроінтеграції України, засади, на яких проводитиметься відбудова, та цілі окремих програм плану визначатимуть напрями розвитку нашої України не лише в середньостроковій перспективі, а й на покоління вперед. Отже, кошти міжнародних донорів, державні та приватні інвестиції в розвиток енергетичної інфраструктури відіграватимуть одну з ключових ролей у побудові трансформованої України, яку не хочуть бачити як найбільш корумповану країну Європи, якій не притаманні демократичні цінності.

Зважаючи на зазначене вище, реалізацію Програми «Енергетична незалежність та Зелений курс» варто вважати однією з найбільш пріоритетних концепцій державної політики в рамках трансформаційної відбудови України, концепцією, яка не лише має всі підстави бути втіленою в життя з огляду на глобальну екологічну кризу та активні прагнення України стати країною-членом ЄС, а й тому, що концепція сталого зеленого відновлення пропонує цілісне бачення трансформації українського суспільства, економіки та держави на шляху входження нашої країни до 25 найбільш розвинених країн світу за індексами людського капіталу та економічної складності.

Список використаних джерел

1. *Державна служба статистики України* : офіційний вебсайт. URL : <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 12.02.2024).
2. *Державний борг та гарантований державою борг. Міністерство фінансів України* : офіційний вебсайт. URL : <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> (дата звернення : 12.02.2024).
3. *Ukraine Refugee Situation. The Operational Data Portal.* URL : <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> (last accessed : 12.02.2024).
4. Трещов М. М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. *Науковий вісник : Державне управління.* 2023. № 2(14). С. 19-40. DOI : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).
5. Загальна сума прямих збитків, завдана інфраструктурі України через війну, за підсумками червня 2023 року перевищила \$150 млрд. *Київська школа економіки* : офіційний вебсайт. URL : <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturii-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-cherვნya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd> (дата звернення : 12.02.2024).

6. Кістерський Л. Л. Стратегічні принципи повоєнного відновлення України. *Економіка України*. 2023. № 2. С. 3–16. DOI : <https://doi.org/10.15407/econo myukr.2023.02.003>.
7. Миколайчук М. М., Лесик О. В. Інструменти розвитку та повоєнного відновлення територій України : аналітичний огляд. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 7. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10>.
8. Крушельницька Т. А., Крушельницький А. А., Качина Д. О. Напрями відновлення економіки України у повоєнний період. *III International scientific and practical conference «Collective Thinking : Unifying Scientific Approaches in Multifaceted Research»*. November 29 – December 01, 2023. Amsterdam, Netherlands, International Science Unity, 2023. P. 358–364.
9. Микитенко В. В. Повоєнне відновлення та розвиток критичної інфраструктури України. *Вісник економічної науки України*. 2023. № 1(44). С. 124–138. DOI : [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).124-138](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).124-138).
10. Гончарук І. В. Енергетична незалежність як суспільно-економічне явище. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 71–77. DOI : <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.71>.
11. Михайлова Л., Семенишина І., Шпатакова О. Зелена енергетика як чинник енергетичної незалежності України. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-10>.
12. Метеленко Н. Г., Оглобіна В. О., Сумма В. С. Повоєнне «зелене» відновлення України : енергетичний перехід. Інноваційно-інвестиційний механізм забезпечення конкурентоспроможності країни : колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. Львів-Торунь : Ліга-Прес, 2022. 232 с. DOI : <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-5>.
13. Полухін А. В., Михайлова Л. М., Семенишина І. В., Чернявський А. В. Антикризове регулювання економіки у 2023 році : до питання реалізації стратегії енергетичної безпеки України. *Академічні візії*. 2023. № 17. URL : <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/266> (дата звернення : 19.02.2024).
14. Буряченко А., Славкова А. Реформування енергетичного сектору України для забезпечення сталого розвитку. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 4. С. 130–137. DOI : <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-17>.
15. Завербний А. С. Економічна політика України в сфері енергетики в умовах євроінтеграції : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2019. 539 с.
16. Latunin M., Pastukh K., Tarasenko D., Shevchenko S., Munko A. Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach. *Studies of applied economics*. 2021. Vol. 39. № 5. URL : <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4967> (дата звернення : 19.02.2024).
17. Галущенко Г. Вітчизняна енергосистема поступово відновлюється після ворожих атак. *Міністерство енергетики України* : офіційний вебсайт. 2023. URL : https://mev.gov.ua/novyna/herman-halushchenko-vitchyznyana-enerhosystema-postupovo-vidnovlyuetsya-pislya-vorozhykh?fbclid=IwAR1IFNkcRyTJO_ixjxM83fiuoH9Rdicq6hJPC1Gdq7EUMDg3nGk5LMtaNak (дата звернення : 19.02.2024).
18. Україна швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення : лютий 2022 – лютий 2023. *World Bank* : official cite. URL : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> (дата звернення : 21.02.2024).
19. Renewable Energy Directive. *European Parliament* : official cite. URL : https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0303_EN.html#title1 (last accessed : 21.02.2024).
20. World at «beginning of end» of fossil fuel era, says global energy agency. *Financial Times* : website. URL : <https://www.ft.com/content/9df6003b-3760-4eee-b189-92c0247fa1a5> (last accessed : 21.02.2024).
21. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2050 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.04.2023 р. № 373-р. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80> (дата звернення : 21.02.2024).
22. Питання Національної ради з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 266/2022. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022> (дата звернення : 21.02.2024).

23. Енергетична незалежність та Зелений Курс : проект нацпрограми. *Відновлення України* : офіційний вебсайт. URL : <https://recovery.gov.ua/project/program/energy-independence-and-green-deal> (дата звернення : 21.02.2024).

References

1. *Derzhavna sluzhba statystryky Ukrainy*: ofitsiyni vebсайт [State Statistics Service of Ukraine: official website]. Retrieved from <https://ukrstat.gov.ua> [in Ukrainian].
2. Derzhavnyi borh ta harantovanyi derzhavoiu borh. *Ministerstvo finansiv Ukrainy*: ofitsiyni vebсайт. [Ministry of Finance of Ukraine: official website]. Retrieved from <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> [in Ukrainian].
3. Ukraine Refugee Situation. *The Operational Data Portal*. Retrieved from <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine> [in English].
4. Treshchov, M. M. (2023). Finansove zabezpechennia vidnovlennia ta rekonstruksii Ukrainy u povoiennyi period [Financing of recovery and reconstruction of Ukraine during the post-war period]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(14), 19–40. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40) [in Ukrainian].
5. Zahalna suma priamykh zbytkiv, zavdana infrastrukturi Ukrainy cherez viinu, za pidsumkamy chervnia 2023 roku perevyschyla \$150 mlrd. *Kyivska shkola ekonomiky*: ofitsiyni vebсайт [Kyiv School of Economics: official website]. Retrieved from <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/zagalna-suma-pryamih-zbitkiv-zavdana-infrastrukturi-ukrayini-cherez-viynu-za-pidsumkami-chervnya-2023-roku-perevishhila-150-mlrd> [in Ukrainian].
6. Kisterskyi, L. L. (2023). Stratehichni pryntsypy povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Strategic principles of Ukraine's post-war recovery]. *Ekonomika Ukrainy*, 2, 3–16. DOI: <https://doi.org/10.15407/econo-myukr.2023.02.003> [in Ukrainian].
7. Mykolaichuk, M. M., & Lesyk, O. V. (2023). Instrumenty rozvytku ta povoiennoho vidnovlennia terytorii Ukrainy: analitychnyi ohliad [Tools for the Development and Post-War Reconstruction of the Territories of Ukraine: an Analytical Review]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 7. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-7-02-10> [in Ukrainian].
8. Krushelnyska, T. A., Krushelnyskyi, A. A., & Kachyna, D. O. (2023). Napriamy vidnovlennia ekonomiky Ukrainy u povoiennyi period [Directions of recovery of the economy of Ukraine in the post-war period]. *III International scientific and practical conference «Collective Thinking: Unifying Scientific Approaches in Multifaceted Research»*. Amsterdam, Netherlands [in Ukrainian].
9. Mykytenko, V. V. (2023). Povoienne vidnovlennia ta rozvytok krytychnoi infrastruktury Ukrainy [Post-War Recovery and Development of Critical Infrastructure of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, 1(44), 124–138. DOI: [https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1\(44\).124-138](https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).124-138) [in Ukrainian].
10. Honcharuk, I. V. (2020). Enerhetychna nezalezhnist yak suspilno-ekonomichne yavyshech [Energy independence as a socio-economic phenomenon]. *Ekonomika ta derzhava*, 8, 71–77. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.8.71> [in Ukrainian].
11. Mykhailova, L., Semenushyna, I., & Shpatakova, O. (2023). Zelena enerhetyka yak chynnyk enerhetychnoi nezalezhnosti Ukrainy [Green energy as a factor of energy independence of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 47. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-10> [in Ukrainian].
12. Metelenko, N. H., Ohloblina, V. O., & Summa, V. S. (2022). Povoienne «zelene» vidnovlennia Ukrainy: enerhetychnyi perekhid [Postwar «green» recovery of Ukraine: energy transition]. *Innovatsiino-investytsiyni mekhanizm zabezpechennia konkurentospromozhnosti kraïny*. DOI: <https://doi.org/10.36059/978-966-397-255-8-5> [in Ukrainian].
13. Polukhin, A. V., Mykhailova, L. M., Semenushyna, I. V., & Cherniavskyi, A. V. (2023). Antykrizove rehuliuвання ekonomiky u 2023 rotsi: do pytannia realizatsii stratehii enerhetychnoi bezpeky Ukrainy [Anti-crisis regulation of the economy in 2023: to the issue of implementing the energy security strategy of Ukraine]. *Akademichni vizii*, 17. Retrieved from <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/266> [in Ukrainian].
14. Buriachenko, A., & Slavkova, A. (2023). Reformuvannia enerhetychnoho sektoru Ukrainy dlia zabezpechennia staloho rozvytku [Reforming the energy sector of Ukraine to ensure sustainable development]. *Modeling the development of the economic systems*, 4, 130–137. DOI:

- <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-10-17> [in Ukrainian].
15. Zaverbnyi, A. S. (2021). Ekonomichna polityka Ukrainy v sferi enerhetyky v umovakh yevrointehratsii [Economic policy of Ukraine in the field of energy in the context of European integration]. (Candidate's thesis). Lviv [in Ukrainian].
 16. Latynin, M., Pastukh, K., Tarasenko, D., Shevchenko, S., & Munko, A. (2021). Public administration in the economic sphere of Ukraine: strategic approach. *Studies of applied economics*, 39(5). Retrieved from <http://ojs.ual.es/ojs/index.php/eea/article/view/4967> [in English].
 17. Halushchenko, H. (2023). Vitchyzniana enerhosystema postupovo vidnovliuietsia pislia vorozhykh atak [Herman Galushchenko: the domestic energy system is gradually being restored after enemy attacks]. *Ministerstvo enerhetyky Ukrainy: ofitsiyni vebсайт*. Retrieved from https://mev.gov.ua/novyna/herman-halushchenko-vitchyznyana-enerhosystema-postupovo-vidnovlyuyetsya-pislya-vorozhykh?fbclid=IwAR1IFNkcRyTJO_ixjxM83fuoH9Rdicq6hJPC1Gdq7EUMDg3nGk5LMtaNak [in Ukrainian].
 18. Ukraina shvydka otsinka zavdanoi shkody ta potreb na vidnovlennia: liutyi 2022 – liutyi [Ukraine rapid assessment of damage and recovery needs: February 2022 - February]. *World Bank: official cite*. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062823034041908/pdf/P18017401fe8430010af21016afb4ebc8c4.pdf> [in Ukrainian].
 19. Renewable Energy Directive. *European Parliament: official cite*. Retrieved from https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0303_EN.html#title1 [in English].
 20. World at «beginning of end» of fossil fuel era, says global energy agency. *Financial Times: website*. Retrieved from <https://www.ft.com/content/9df6003b-3760-4ee4-b189-92c0247fa1a5> [in English].
 21. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2050 roku [On the approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.04.2023 p. № 373-r. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2023-%D1%80> [in Ukrainian].
 22. The issue of the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War: Decree of the President of Ukraine dated from April 21 2022, № 266/2022. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/266/2022> [in Ukrainian].
 23. Enerhetychna nezalezhnist ta Zelenyi Kurs: proiekt natsprohramy. *Vidnovlennia Ukrainy: ofitsiyni vebсайт*. [Restoration of Ukraine: official website]. Retrieved from <https://recovery.gov.ua/project/program/energy-independence-and-green-deal> [in Ukrainian].

MODERNIZATION OF THE ENERGY SECTOR AS A PRIORITY DIRECTION OF THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

Treshchov Myroslav

Abstract. The article analyzes the needs for the post-war recovery of the national economy and infrastructure of Ukraine, in particular, the priority of the reconstruction of the energy sector is substantiated. Based on the large-scale damage caused directly to the electricity sector, which is estimated at about 6.5 billion dollars. of the USA, the key vectors of renovation of its segments, in particular energy generation and electricity transmission, are determined. The concentration of the current efforts of the government of Ukraine and energy supply companies on short-term goals in the field of energy without determining strategic goals due to the uncertainty of the environment and the critical need for basic needs for life support is evidenced. The implementation of the European REPowerEU plan and the transition to a low-carbon economy are identified as a conceptual vector for the restoration and transformation of the national energy

policy, which is currently mainly based on the use of fossil fuels. In this direction, the integration of the provisions of the European Union plan into the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2050 and the consideration in its content of the sharp decrease in demand for fossil fuels after 2030 predicted by the experts of the International Energy Agency are stipulated. Another strategically important project within the framework of the recovery plan of Ukraine is the implementation of the Energy Independence and Green Course Program measures aimed at rebuilding a clean and protected environment and ensuring sustainable development in synchronization with the regulatory provisions of the European Union. The estimated cost of the Program is estimated at USD 130 billion. USA, which requires the search for sources of funding, both traditional budgetary and alternative, including the attraction of grant and loan funds from international institutions and organizations, as well as private investments.

Key words: public administration, martial law, post-war period, economic recovery, energy sector, alternative energy sources, international financial organizations, international technical assistance.

УДК 351:342.25

Юрченко Валерій

ORCID iD 0000-0003-2238-1206

e-mail: valaleks@ukr.net

ДОСЛІДЖЕННЯ ШЛЯХІВ ВИКОНАННЯ ЗАВДАНЬ, ЯКІ ПОКЛАДАЮТЬСЯ НА ЄДИНУ ДЕРЖАВНУ СИСТЕМУ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ У ВІДБУДОВНИЙ ПЕРІОД

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-46-66](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-46-66)

Анотація. Предметом публікації статті є дослідження шляхів виконання основних завдань єдиної державної системи цивільного захисту у відбудовний період. Наголошено, що для успішного розв'язання завдань щодо відбудови та розвитку України необхідна всебічна допомога розвинутих країн Європи і світу загалом. Здійснено аналіз основних положень Плану відновлення України, особливостей його практичного втілення в життя. З'ясовано, що у цьому документі передбачено виконання 15 Національних програм відбудови та розвитку нашої держави. Встановлено, що для його реалізації в Україні створена Національна рада з відновлення та розвитку, а також Державне агентство відновлення та розвитку України. Визначено, що вирішальною умовою успішної реалізації Плану відновлення України є якісне виконання завдань суб'єктами забезпечення цивільного захисту населення та території єдиної державної системи цивільного захисту. Водночас у статті наголошено на складових, які є необхідними для гарантування цивільної безпеки населення й території, зокрема на забезпеченні та переоснащенні пожежно-рятувальних підрозділів спеціальними та пожежно-рятувальними автомобілями; забезпеченні розвитку мережі добровільних і місцевих пожежно-рятувальних підрозділів, покращенні їх матеріально-технічного забезпечення; збільшенні можливостей сил цивільного захисту щодо їх реагування на надзвичайні ситуації, пожежі та небезпечні події; забезпеченні подальшого розвитку єдиної авіаційної системи безпеки та цивільного захисту; задоволенні потреб сил цивільного захисту у відповідних типах безпілотних літальних апаратів для пошуку й рятування населення в зоні надзвичайних ситуацій тощо. Зроблено висновок, що тільки за умови спільних зусиль керівництва та Уряду держави разом з усіма суб'єктами забезпечення цивільного захисту, плідної співпраці з розвинутими європейськими країнами та світу можливе успішне розв'язання завдань щодо відновлення всіх галузей національної економіки та розвитку держави у повоєнний період, та запропоновано напрями подальших досліджень на тему статті.

Ключові слова: відбудовний період, План відновлення України, міжнародна спільнота, єдина державна система цивільного захисту, суб'єкти

забезпечення цивільного захисту.

Постановка проблеми. Агресивна війна Росії в Україні, яка триває понад два роки, звела нанівець всі плани розвитку держави, завдала небачених людських страждань, матеріальних збитків житловому господарству, промислового та продовольчого виробництву, об'єктам критичної інфраструктури.

У ситуації, яка складається на території України, виникає проблема щодо відновлення та розвитку країни у повоєнний період. Непомірні завдання щодо відновлення та розвитку країни покладаються на суб'єкти забезпечення цивільного захисту (далі – СЗЦЗ). Отже, нагальною науковою проблемою є дослідження виконання основних завдань щодо відновлення та розвитку країни, які покладаються на єдину державну систему цивільного захисту (далі – ЄДСЦЗ) в умовах повоєнного періоду, що і є предметом публікації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання повоєнного відновлення України розглянуто у наукових працях зазначених нижче дослідників.

М. Трещов на прикладі проведеної так званої шокової терапії у країнах Європи у післявоєнний період обґрунтував шляхи повоєнного відновлення й реконструкції України та визначив джерела фінансового забезпечення цих процесів [1].

О. Охріменко, Р. Попов оцінили завдані війною збитки інфраструктурі, визначили основні завдання щодо відновлення економіки України з узагальненням досвіду інших держав, здійснили аналіз механізмів післявоєнної відбудови країни з метою виявлення потенціалу відбудови та відповідності його програмним цілям стратегії відновлення економіки України [2].

І. Irtysheva, І. Kramarenko, І. Sirenko дослідили питання глобального економічного зростання під час війни в Україні, здійснили аналіз воєнної економіки та повоєнного економічного розвитку країни, визначили, що глобальний соціально-економічний розвиток залежатиме від найважливіших факторів: енергії та продовольства [3].

В. Борщевський, В. Засадко, Є. Матвєєв розглянули плани відновлення України, висвітлили механізми реалізації завдань

щодо модернізації української економіки та оновлення її інфраструктури в середньо- та довгостроковій перспективі [4].

I. Сисоєнко, Д. Карлюка здійснили моніторинг проєктів міжнародної технічної допомоги, розглянули питання її використання відповідно до нормативно-правової бази України [5].

В. Данкевич, Є. Данкевич, А. Данкевич, В. Наумчук розглянули та узагальнили фактори, які сприяли відбудові тих чи інших країн, а саме – післявоєнному відновленню у Південній Кореї, Боснії і Герцеговині, Хорватії, довели, що зазначені результати можуть бути використані для відновлення України [6].

D. Skidmore, D. Wessel, E. Asdourian наголосили на тому, що на реконструкцію спочатку мають бути залучені державні кошти, які матимуть вирішальне значення на першому її етапі та забезпечать необхідні стимули для залучення приватних інвестицій, що дедалі відіграватиме важливу роль в економічному відновленні країни. Для координації фінансових потоків в Україні пропонують створити національне фінансове агентство [7].

А. Кнарр проаналізував такі питання: як відбудувати Україну і звідки взяти гроші. Наголосив, що зазначене вже обговорювалось міжнародною спільнотою, зокрема на конференції Ukraine Recovery Conference 21–22 червня 2023 року, а також досліджувалось у Віденському інституті міжнародних економічних досліджень (WIIW) у співпраці з Інститутом Гроуфорда в Києві, де розглядалося, на чому український уряд має зосередитися під час реконструкції та як можна гарантувати її фінансування в довгостроковій перспективі [8].

А. Ozerdem визначив, що знадобляться тривалі та комплексні зусилля з відновлення, щоб підняти Україну з руїн і забезпечити мирне середовище для життя переміщених осіб. Крім того, наголосив, що перед тим, як розпочати серйозне планування післявоєнної реконструкції, міжнародні донори та Київ повинні мати чітке розуміння викликів, які можна очікувати. Також зазначив, що політичний контекст, у якому допомога надається та використовується, є домінуючим

фактором із далекосяжними наслідками [9].

C. Mills, Ph. Brien, P. Butchard наголосили, що планування постконфліктного відновлення в Україні керуватиметься набором таких ключових принципів, як:

– пріоритети відновлення має визначати український уряд;

– реконструкція повинна трансформувати та модернізувати українське суспільство і твердо поставити його на шлях європейської інтеграції;

– партнерство та залучення заінтересованих сторін у державному, приватному та третьому секторах матимуть вирішальне значення для здійснення реконструкції;

– прозорість реалізації та нагляд з боку міжнародних донорів [10].

D. Szeligowski визначив, що країни G7 створили платформу для координації майбутнього відновлення України, а ключем до будь-якої успішної реконструкції буде надання післявоєнній Україні дієвих гарантій безпеки, від яких, зрештою, залежатиме залучення приватних інвесторів, проаналізував роботу Конференції з відновлення України в Лугано, Швейцарія [11].

C. Завгородня з'ясувала детермінанти для розроблення державної політики щодо повоєнного відновлення України, які спрямовані на сприяння самоактивації населення щодо підвищення якості його життя [12].

O. Карапетян визначив сутність суверенних фондів і сформував основні етапи їх розвитку, окреслив першорядні класифікаційні ознаки, притаманні суверенним фондам [13].

S. Shumska, A. Gaidai, V. Blyzniuk вказали на негативний вплив зовнішніх чинників на добробут українців, а саме – військову агресію Росії, навели результати соціологічних опитувань, що підтверджують жахливі наслідки військового вторгнення в Україну, показали втрати, які довгостроково вплинуть на різні аспекти життя українців, наголосили на важливості гуманітарної та благодійної міжнародної допомоги Україні, обґрунтували політичні заходи, які необхідні для відновлення рівня добробуту-буття українців унаслідок

військової агресії, а також підвищення їхнього достатку в післявоєнний період [14].

В. Юрченко розглянув роль інженерно-технічних заходів цивільного захисту щодо захисту об'єктів критичної інфраструктури в умовах особливого періоду, визначив, що такий захист можливий тільки за умови якісного розроблення та ухвалення технічних рішень [15].

У зазначених розвідках висвітлюється досвід післявоєнної відбудови інших країн, проте питання виконання завдань ЄДСЦЗ у відбудовний період на сьогодні в Україні залишається недослідженим.

Метою статті є дослідження шляхів виконання основних завдань ЄДСЦЗ у відбудовний період.

Методи дослідження. Під час дослідження використано такі методи:

- аналізу та синтезу (аналіз відкритих даних, їх обробка та використання);
- систематизації та системно-структурного аналізу, що дали змогу здійснити аналіз ЄДСЦЗ як системи загалом та виявити і проаналізувати складові зазначеної системи, їх зв'язок між собою;
- формалізації та абстрагування (дали можливість під час дослідження перейти до розгляду ролі та місця ЄДСЦЗ як складової національної безпеки держави).

Виклад основного матеріалу. «Особливий період охоплює час мобілізації, воєнний час і частково відбудовний період після закінчення воєнних дій» [16]. Саме відбудова України вже є на порядку денному. Важливою подією з питань відновлення України стала Міжнародна конференція (URC 2022) у м. Лугано, яка стала політичною платформою, що забезпечила міжнародне партнерство для відновлення та розвитку нашої країни [17]. Саме там представлено план післявоєнної відбудови держави [18]. Результатом її роботи стала спільна декларація про підтримку України на шляху відновлення після військової агресії РФ.

Міжнародна спільнота, зокрема Європейська комісія, 18 травня 2023 року затвердила План відновлення України,

в якому передбачили вирішення таких питань:

- «відбудова всієї інфраструктури за найновішими стандартами та європейською політикою;
- модернізація української держави та наших інституцій;
- максимальна інтеграції України з Європейським Союзом в усіх сферах і напрямках;
- економічна трансформація, зокрема нові можливості для українського бізнесу» [19].

Зазвичай не залишився осторонь і Світовий банк, який здійснив оновлену оцінку потреб України на відновлення та відбудову. З лютого 2022 року Група Світового банку мобілізувала для України понад 38 млрд дол. США фінансової підтримки, з них понад 30 млрд дол. США вже надійшли до України (станом на 5 грудня 2023 року) [20].

План відновлення України (далі – План) спрямований на прискорення стійкого економічного зростання до 2032 року. У межах Плану визначено перелік 15 Національних програм для досягнення ключових результатів, таких як: виконання проєктів – 850, щорічний приріст ВВП – близько 7%, загальна сума фінансування – 750 млрд дол., передбачається досягнення Індексу економічної складності – найуспішніших 25 країн, Індексу людського капіталу – найуспішніших 25 країн. Серед Національних програм визначені такі, як «Зміцнення оборони і безпеки» (50 млрд дол.), «Прагнення до інтеграції в ЄС» (<1 млрд дол.), «Енергетична незалежність та Зелений курс» (130 млрд дол.), «Відновлення та модернізація житла та інфраструктури регіонів» (150–250 млрд дол.), «Відновлення та модернізація соціальної інфраструктури» (35 млрд дол.), «Відбудова чистого та захищеного середовища» (20 млрд дол.) та інші» [18].

Для виконання зазначених Національних програм відновлення України згідно з Указом Президента України від 21 квітня 2022 року № 266/2022 створено Національну раду з відновлення України від наслідків війни [21] та затверджено Положення про неї.

Реалізацію проєктів відбудови країни покладено на

Державне агентство відновлення та розвитку інфраструктури України, яке створене на базі Держагентства інфраструктурних проєктів та Держагентства автомобільних доріг.

Водночас внесено зміни до відповідних нормативних документів щодо визначення додаткових завдань ЄДСЦЗ в умовах відбудовного періоду [22–24]. Додатковими завданнями ЄДСЦЗ у відбудовний період є [23, ст. 8]:

- «проведення цільової мобілізації для ліквідації наслідків ведення воєнних дій та надзвичайних ситуацій (далі – НС);

- ліквідація наслідків воєнних дій у населених пунктах та на територіях, що зазнали впливу засобів ураження;

- вжиття заходів для відновлення об'єктів критичної інфраструктури (далі – ОКІ) сфери життєзабезпечення населення;

- визначення населених пунктів та районів, що потребують проведення гуманітарного розмінування, маркування небезпечних ділянок, проведення очищення (розмінування) територій;

- залучення до ліквідації наслідків ведення воєнних дій та НС міжнародної допомоги».

Цільова мобілізація – це певний вид мобілізації, що проводиться задля ліквідації НС як «техногенного або природного характеру державного рівня та їх наслідків, так і у відбудовний період для ліквідації наслідків воєнних дій у порядку, який визначено законами та іншими нормативно-правовими актами України» [23, ст. 83]. Цільова мобілізація здійснюється з метою ліквідації наслідків війни, першочергово будуть залучені сили цивільного захисту (далі – ЦЗ) [23, ст. 22], тобто підрозділи оперативно-рятувальної служби ЦЗ [23, ст. 24, 25], аварійно-рятувальні [23, ст. 23], пожежно-рятувальні служби ЦЗ, спеціалізовані служби ЦЗ [23, ст. 25–26], формування ЦЗ [23, ст. 26–27], добровільні формування ЦЗ [23, ст. 27–28]. Однак, якщо виникне потреба у додаткових ресурсах, мобілізувати можуть й інше працездатне населення.

Що ж до ліквідації наслідків воєнних дій у населених пунктах та на територіях, які зазнали впливу засобів ураження,

то відповідно до Плану [18] передбачено «будівництво (відновлення зруйнованих) об'єктів, із забезпеченням енергоефективності та безбар'єрності». Виконання зазначених завдань відповідно до [26] покладено на галузеві, територіальні та об'єктові спеціалізовані служби ЦЗ енергетики, утворені Міністерством енергетики України, місцевими органами виконавчої влади та суб'єктами господарювання відповідно [29]. Зокрема, вони «організують і проводять аварійно-відновлювальні роботи на пошкоджених об'єктах мережі електропостачання та забезпечують енергопостачання суб'єктів господарювання, що підтримують життєдіяльність населення» [26].

Будівництво нових мереж водовідведення та водопостачання, очисних споруд водовідведення будуть здійснювати галузеві, територіальні та об'єктові спеціалізовані служби ЦЗ інженерного забезпечення та спеціалізована служба ЦЗ комунально-технічного забезпечення, які «організують та здійснюють організаційно-технічні заходи щодо підвищення стійкості об'єктів житлового фонду, благоустрою, тепlopостачання, централізованого питного водопостачання та централізованого водовідведення, проводять невідкладні аварійно-відновлювальні роботи на них та їх спорудах» [26]. Зазначені спеціалізовані служби ЦЗ утворені Міністерством інфраструктури України, місцевими органами виконавчої влади та суб'єктами господарювання відповідно [29].

Для виконання масштабних з великим обсягом «ремонтних робіт на ділянках автомобільних доріг загального користування державного значення (зокрема на ділянках, що зазнали руйнувань внаслідок бойових дій) та відновлення залізничної інфраструктури, пошкодженої внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України будуть залучені формування ЦЗ» [23, ст. 26, 27], а для відновлення доріг місцевого значення – добровільні формування ЦЗ [23, ст. 27, 28].

Також у Плані передбачено запуск Національної програми підтримки психічного здоров'я для забезпечення потреб людей, які постраждали внаслідок війни. Це важливе завдання виконуватимуть фахівці підрозділів психологічної служби ЦЗ [23, ст. 30, 38]. Заходи психологічного захисту населення будуть

спрямовуватися на зменшення та нейтралізацію негативних психічних станів і реакцій серед населення та включають:

- «своєчасне застосування ліцензованих та дозволених до застосування в Україні інформаційних, психопрофілактичних і психокорекційних методів впливу на особистість;

- виявлення за допомогою психологічних методів чинників, які сприяють виникненню соціально-психологічної напруженості;

- використання сучасних психологічних технологій для нейтралізації негативного впливу чинників НС на населення» [30].

Згідно з Планом проектується нове будівництво житлової інфраструктури відповідно до кращих практик міського планування. Під час реалізації такого будівництва виникає потреба щодо «оновлення будівельних норм з використанням кращого міжнародного досвіду, зокрема параметричного методу нормування у будівництві, відповідно до викликів повоєнного відновлення та комплексної відбудови пошкодженої інфраструктури» [18]. Нині з цією метою відповідно до Закону України [31] внесено зміни щодо вимог розділу інженерно-технічних заходів ЦЗ.

Водночас згідно з Указом Президента України набуло чинності Рішення Ради Національної безпеки і оборони України «щодо результатів оперативних обстежень об'єктів фонду захисних споруд цивільного захисту» [32] (далі – ЗСЦЗ) та вирішення проблемних питань щодо укриття населення, в яких викладені ґрунтовні вимоги до СЗЦЗ щодо укриття населення в умовах воєнного стану. А з листопада минулого року набрали чинності нові державні будівельні норми [33], в яких на порядок вище викладені вимоги щодо захистних характеристик укриттів для населення всіх категорій, в тому числі вдосконалення критеріїв безбар'єрності об'єктів фізичного оточення та послуг для осіб з інвалідністю з урахуванням чинних державних будівельних норм та сучасних європейських і міжнародних стандартів.

Важливим розділом Плану є «Новий український садочок», в якому визначено оновлення змісту дошкільної освіти та нових підходів до організації освітнього середовища і

передбачено забезпечення облаштування безпечних умов у закладах освіти, а саме – ЗСЦЗ, організацію «безпечного освітнього середовища, зокрема з урахуванням архітектурної доступності для дітей з інвалідністю» [33], впровадження на територіях всіх територіальних громад проекту «Спеціаліст із безпеки в освітньому середовищі» [33].

Державна служба України з надзвичайних ситуацій (далі – ДСНС) разом з Адміністрацією Держспецзв’язку, Держкомтелерадіо утворюють спеціалізовану службу ЦЗ зв’язку та оповіщення [29], яка у відбудовний період «організовує і проводить аварійно-відновлювальні роботи на пошкоджених технічних засобах оповіщення до повного їх відновлення, а також організовує та здійснює заходи щодо забезпечення стійкого функціонування технічних засобів автоматизованих систем централізованого оповіщення відповідного рівня» [26].

У повоєнний відбудовний період обов’язковими завданнями будуть такі: «проведення моніторингу стану забруднення радіоактивними та небезпечними хімічними речовинами, біологічними засобами сільськогосподарських угідь, продукції рослинництва, поверхневих вод, призначених для сільськогосподарських потреб, а також роботи з ліквідації епізоотій та епіфітотій, здійснення епізоотичного, фітосанітарного і токсикологічного контролю» [26]. Виконання цих масштабних завдань покладено на спеціалізовану службу із захисту сільськогосподарських тварин і рослин, яку утворює Міністерство економіки України [29].

Спеціалізована служба ЦЗ матеріального забезпечення, створення якої покладено на Державне агентство резерву України [29], «здійснює організаційні заходи щодо створення резерву матеріально-технічних засобів, пально-мастильних матеріалів, необхідних для реагування на НС у повоєнний період, на базі суб’єктів господарювання, які утворили такі служби, організовує закладення продовольства до ЗСЦЗ та на пункти управління, забезпечує створення запасів продуктів харчування та непродовольчих товарів, необхідних для життєзабезпечення постраждалих під час війни» [26].

Медична спеціалізована служба ЦЗ, яка утворена Міністерством охорони здоров’я України [29], у повоєнний

період «організовує роботу закладів охорони здоров'я під час прийому великої кількості поранених та постраждалих, здійснює медичні профілактичні заходи серед населення, збирає та аналізує статистичні дані щодо заходів з медичного забезпечення, узагальнює дані про медичну і санітарно-епідемічну обстановку, прогнозує її розвиток у районах, в яких велись бойові дії, а також у місцях тимчасового розміщення евакуйованого населення, підвищує готовність підрозділів системи екстреної медичної допомоги та медицини катастроф, організовує навчання немедичних працівників методам та навичкам надання домедичної допомоги» [26].

Пожежно-рятувальна спеціалізована служба ЦЗ «координує дії з планування та здійснення організаційних та інженерно-технічних заходів щодо підвищення рівня протипожежного захисту об'єктів і територій, координує діяльність пожежно-рятувальних підрозділів місцевої та добровільної пожежної охорони, у тому числі у складі центрів безпеки (у разі їх створення)» [26].

На спеціалізовану службу ЦЗ транспортного забезпечення, яку створює Міністерство інфраструктури України [29], місцеві органи виконавчої влади та суб'єкти господарювання відповідно, будуть покладені завдання щодо перевезення небезпечних вантажів, вивезення матеріальних цінностей «автомобільним, залізничним, морським, річковим та повітряним транспортом у зонах (із зон)» [26], де велись бойові дії, проведення заходів з повного відновлення єдиної транспортної системи України до сталого функціонування в мирний час.

Національна поліція, яка утворює спеціалізовану службу охорони публічного (громадського) порядку в повоєнний період [29], «бере участь відповідно до компетенції у забезпеченні публічного (громадського) порядку, безпеки дорожнього руху в зонах виникнення НС та охороні майна, що залишилося без нагляду в таких зонах, надають допомогу органам виконавчої влади та органам місцевого самоврядування у відселенні людей з місць, небезпечних для проживання, проведенні евакуації населення» [26].

Крім цього, всі спеціалізовані служби ЦЗ у відбудовний

період «беруть участь у визначенні шкоди, заподіяної здоров'ю людей та національній економіці, потреби у матеріальних ресурсах, необхідних для проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт, а також повного відновлення функціонування транспортних засобів і комунікацій» [26].

Обов'язковим завданням є вжиття заходів для відновлення ОКІ сфери життєзабезпечення населення.

У разі настання відбудовного періоду після закінчення воєнних дій до Плану основних заходів ЦЗ України на відповідний рік [29, ст. 26] додаються заходи з відновлення насамперед ОКІ сфери життєзабезпечення населення, відновлення / ремонт пошкоджених ОКІ енергетичної інфраструктури для забезпечення сталого функціонування енергетичної системи України, спроможностей ЄДСЦЗ, а також ліквідації наслідків ведення воєнних дій.

Поряд із фізичним захистом ОКІ чільне місце посідає їх інженерний захист. З метою сталого функціонування ОКІ як у мирний час, так і в умовах воєнного стану та у відбудовний період здійснюється забезпечення ступеня інженерного захисту ОКІ, а саме [15]:

- зведення штучних захисних перешкод навколо них (захисні перешкоди з ґрунтових валів та інше);
- використання підручних рухомих та нерухомих засобів (захисна перешкода зі списаного залізничного рухомого складу та списаних транспортних контейнерів);
- збирання захисних перешкод з окремих елементів (захисна перешкода із залізобетонних плит, захисна перешкода із габіонів тощо);
- спотворення радіолокаційної обстановки шляхом імітації радіолокаційного фону об'єкта кутовими відбивачами;
- установка підвісних сіткових ланцюгових перешкод, що підвішуються на опорах знеструмлених ліній електропередачі поблизу об'єкта електропостачання.

Виконання зазначених завдань покладається на об'єктові формування ЦЗ суб'єктів господарювання, які «належать до відповідної категорії ЦЗ (особливої важливості, першої або другої категорій), мають стратегічне значення для економіки і безпеки держави та (або) продовжують свою виробничу

діяльність в особливий період або експлуатують об'єкти підвищеної небезпеки (далі – ОПН). Зазначені формування призначені для проведення великих обсягів робіт з ліквідації наслідків НС, у тому числі тих, що виникли внаслідок воєнних (бойових) дій чи терористичних актів, а також проведення відновлювальних робіт, які потребують залучення великої кількості населення і техніки, на об'єктах суб'єктів господарювання, що їх утворили» [27].

Завдання щодо «визначення населених пунктів та районів, що потребують проведення гуманітарного розмінування, маркування небезпечних ділянок, очищення (розмінування) територій передбачають проведення розмінування деокупованих територій для відновлення нормальних умов життєдіяльності населення та зменшення ризиків від вибухонебезпечних предметів (далі – ВВП), створення безпечного середовища для населення, що проживає на територіях, які забруднені ВВП унаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України, та підвищення рівня обізнаності населення щодо ризиків, пов'язаних із поводженням із вибухонебезпечними предметами, очищення території, знешкодження ВВП безпосередньо у відбудовний період будуть виконувати підрозділи оперативно-рятувальної служби ЦЗ (далі – ОРС ЦЗ). До завдань проведення зазначених спеціальних робіт належать» [25]:

- розкриття та розбирання конструкцій;
- піротехнічні роботи, гуманітарне розмінування, спеціальні вибухові роботи;
- відновлення пошкоджених об'єктів життєзабезпечення населення та транспортної інфраструктури;
- відновлення житлового фонду тощо.

«Спеціальні роботи виконуються із застосуванням відповідних технологій та спеціальної техніки. Зокрема, для виконання робіт, пов'язаних із застосуванням вибухових технологій, залучаються піротехнічні підрозділи ОРС ЦЗ. Піротехнічні підрозділи проводять роботи з розвідки, вилучення, знешкодження, підйому, транспортування та знищення ВВП» [25], що залишаться на території України після війни, сучасних боєприпасів та підричних засобів, знищення

(утилізація) боєприпасів шляхом підриву, руйнування та обвалення будівель, споруд та інші вибухові роботи. Станом на сьогодні територія України є однією з найзамінованиших у світі. «Нині обстеження потребують території площею понад 174 тис. км², з яких 14 тис. – це морські акваторії. Площа деокупованих територій, на яких уже триває обстеження, становить 45 тис. км²» [34].

Одним із найважливіших завдань для СЗЦЗ є організація роботи щодо навчання населення заходам безпеки, пов'язаним з ВВП, а також проведення заходів із розроблення та розповсюдження інформаційних, наочних, навчальних матеріалів, відеороликів.

Забезпечення територіальних громад засобами маркування небезпечних територій здійснюють територіальні управління ДСНС.

Залучення до ліквідації наслідків ведення воєнних дій та НС міжнародної допомоги висвітлено у [17; 19–20]. Визначальним в цьому питанні є підписання Угоди щодо приєднання нашої держави до механізму ЦЗ ЄС. Розвиток співпраці з іноземними партнерами з метою залучення допомоги та закупівлі спеціальної техніки і засобів для ліквідації наслідків ведення воєнних дій на території України та виконання у великих обсягах відновлювальних робіт є пріоритетними напрямками діяльності нашого Уряду. Нині, зокрема «Фінляндія надала 3 млн євро додаткової підтримки для покращення продовольчої безпеки в Україні: кошти виділили на транспортування зерна та розмінування сіл. Всього ця країна збільшує асигнувань Україні у 2024 році до 20,7 млн. євро. Три країни – Литва, Швеція, Канада та Україна – створили Групу спільних інтересів для підтримки відновлення транспортної галузі нашої країни та розвитку логістики» [35].

Висновки та напрями подальших досліджень. Цивільна безпека населення, яка стала одним із ключових викликів сучасного світу, є особливо важливою для післявоєнної відбудови України.

Успішне виконання зазначених завдань СЗЦЗ у період повоєнної відбудови держави можливе лише за умови плідної співпраці з розвинутими європейськими країнами та світу.

Тільки з урахуванням кращих світових практик у сфері ЦЗ буде забезпечений надійний захист населення та території нашої держави.

З огляду на зазначене та результати попередніх досліджень вважаю за необхідне [1–15]:

- активізувати дії керівництва держави щодо інтеграції України до ЄС;
- зосередити зусилля на розвитку сучасних технологічних галузей, які забезпечують безпеку держави та ЦЗ населення й території;
- розпочати роботу щодо відкриття актуальних вакансій у сферах повоєнного відновлення держави.

Наукова новизна цього матеріалу полягає в тому, що вперше здійснено дослідження шляхів виконання основних завдань ЄДСЦЗ у відбудовний період, надано аргументований висновок щодо доцільності залучення всебічної міжнародної допомоги для відбудови України.

Водночас необхідно звернути увагу на складові, які є необхідними для гарантування цивільної безпеки населення та території. Зокрема, це: забезпечення та переоснащення пожежно-рятувальних підрозділів спеціальними та пожежно-рятувальними автомобілями; забезпечення розвитку мережі добровільних та місцевих пожежно-рятувальних підрозділів, покращення їх матеріально-технічного забезпечення; збільшення можливостей сил ЦЗ щодо їх реагування на НС, пожежі та небезпечні події; забезпечення подальшого розвитку єдиної авіаційної системи безпеки та ЦЗ, задоволення потреб сил ЦЗ у відповідних типах безпілотних літальних апаратів для пошуку й рятування населення в зоні НС.

Крім того, необхідно враховувати, що успішна реалізація зазначених програм і планів можлива за умови якісного та постійного підвищення кваліфікації державних службовців із вирішення практичних питань у сфері ЦЗ.

Зазначене в статті дає змогу дійти висновку, що загалом завдання щодо цивільного захисту населення і території у відбудовний період потребують детального вивчення та аналізу, що і є перспективними напрямками досліджень.

Список використаних джерел

1. Трешов М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкція України у повоєнний період. *Науковий вісник : Державне управління*. 2023. № 2. С. 19–40. URL : <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/318/282> (дата звернення : 12.01.2024).
2. Охрімченко О., Попов Р. Повоєнна відбудова України : потенціал та стратегія перетворень. *Електронний журнал : Економіка та суспільство*. 2022. № 45. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1913> (дата звернення : 12.01.2024).
3. Irtyshcheva I., Kramarenko I., Sirenko I. The economy of war and postwar economic development : world and ukrainian realities. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8. No. 2. P. 78–82. DOI : <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82>.
4. Боршевський В., Засадко В., Матвеев Є. Інституційні основи повоєнного відновлення України : як використати потенціал європейських та міжнародних організацій для прискорення процесу зближення з ЄС. *Наукові перспективи*. 2022. № 7 (14). С. 51–62. DOI : [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-51-62](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-51-62).
5. Сисоєнко І., Карлюка Д. Моніторинг проєктів міжнародної технічної допомоги. *Електронний журнал : Економіка та суспільство*. 2022. № 37. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-5>.
6. Данкевич В. Є., Данкевич Є. М., Данкевич А. Є., Наумчук В. В., Економічна, продовольча та екологічна безпека в умовах післявоєнної відбудови : світовий досвід. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук : «Modern Economics»*. 2023. № 41. С. 45–53. URL : <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/41-2023/dankevych.pdf> (дата звернення : 14.01.2024).
7. Skidmore D., Wessel D., Asdourian E. Financing and governing the recovery, reconstruction, and modernization o f Ukraine. 2022. *Brookings* : website. URL : <https://www.brookings.edu/articles/financing-and-governing-the-recovery-reconstruction-and-modernization-of-ukraine> (last accessed : 15.01.2024).
8. Knapp A. Study : Priorities and financing o f Ukraine’s reconstruction. *The Vienna Institute for International Economic Studies*. 2023. URL : <https://wiiw.ac.at/study-priorities-and-financing-of-ukraine-s-reconstruction-n-600.html> (last accessed : 15.01.2024).
9. Ozerdem A. The Postwar Reconstruction o f Ukraine. *The Wilson Center* : website. 2023. URL : <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/postwar-reconstruction-ukraine> (last accessed : 16.01.2024).
10. Mills C., Brien Ph., Butchard P. Post-conflict reconstruction assistance to Ukraine. UK : The House o f Commons. 2023. 38 p. URL : <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9728/CBP-9728.pdf> (last accessed : 16.01.2024).
11. Szeligowski D. Ukraine’s Reconstruction Already on the Agenda. 2023. *Polski Instytut Spraw Międzynarodowych* : website. URL : <https://www.pism.pl/publications/ukraines-reconstruction-already-on-the-agenda> (last accessed : 17.01.2024).
12. Завгородня С. Добробут як наукова категорія та пріоритети державної політики щодо збереження та зростання добробуту в умовах повоєнного відновлення України. *Науковий вісник : Державне управління*. 2023. № 2. С. 181–201. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/view/ByFileId/1876995> (дата звернення : 17.01.2024).
13. Карапетян О. Актуальні проблеми формування суверенного фонду добробуту України в післявоєнному періоді. *Актуальні проблеми правознавства*. 2022. Вип. 2. С. 45–50. DOI : <https://doi.org/10.35774/app2022.02.045>.
14. Shumska S, Gaidai A., Blyzniuk V. Welfare of the Ukrainian population : assessment of the level and impact of key factors. *Baltic Journal o f Economic Studies*. Vol. 9. No. 2, 2023. P. 230–241. DOI : <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-230-241>.
15. Юрченко В., Соколовський І. Шляхи удосконалення інженерно-технічних заходів цивільного захисту об’єктів критичної інфраструктури в умовах особливого періоду.

Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 1(15)

- Науковий вісник : Державне управління.* 2023. № 1. С. 291–312. URL : <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/310> (дата звернення : 18.01.2024).
16. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 24.03.2022 р. № 2158-IX. *Офіційний вісник України.* 2015. № 46, С. 1449. URL : <https://ips.ligazakon.net/document/T150389> (дата звернення : 19.01.2024).
 17. *Декларація Лугано* : підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022), м. Лугано, 4–5 липня 2022 року. Лугано. 2022. URL : <https://ua.unc2022.com/materiali-konferenciyi> (дата звернення : 19.01.2024).
 18. План відновлення України. *Відновлення України* : офіційний вебсайт. URL : <https://recovery.gov.ua> (дата звернення : 19.01.2024).
 19. Ukraine : Commission presents plans for the Union’s immediate response to address Ukraine’s financing gap and the longer-term reconstruction. *EUROPA.EU* : website. URL : <https://Ukraine’sfinancinggapandlonger-termreconstruction> (last accessed : 19.01.2024).
 20. Україна. Швидка оцінка завданої шкоди та потреб на відновлення (лютий 2022 – лютий 2023) / Світовий Банк, Уряд України, Європейський Союз, ООН. 2023. *The World Bank Group* : official website. URL : <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> (дата звернення : 19.01.2024).
 21. Положення про Національну раду з відновлення України від наслідків війни : Указ Президента України від 21.04.2022 р. № 25 266/2022. *Офіційне інтернет представництво Президента України.* URL : <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-422> (дата звернення : 20.01.2024).
 22. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо діяльності у сфері довкілля та щодо цивільного захисту на період дії воєнного стану і у відбудовний період : Закон України від 15.03.2022 р. № 2132-IX. *Офіційний вісник України.* 2022. № 33. С. 56. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-20#Text> (дата звернення : 20.01.2024).
 23. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. *Офіційний вісник України.* 2012. № 89. С. 9. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення : 20.01.2024).
 24. Про внесення змін до Положення про єдину державну систему цивільного захисту: постанова Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 р. № 545. *Офіційний вісник України.* 2022. № 40. С. 90. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення : 20.01.2024).
 25. Про затвердження Статуту дій у надзвичайних ситуаціях органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту та Статуту дій органів управління та підрозділів Оперативно-рятувальної служби цивільного захисту під час гасіння пожеж : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 26.04.2018 р. № 340. *Офіційний вісник України.* 2018 р. № 57. С. 33. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0801-18#Text> (дата звернення : 21.01.2024).
 26. Про затвердження Положення про спеціалізовані служби цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 8.07.2015 р. № 469. *Офіційний вісник України.* 2015 р. № 55. С. 424. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469-2015-%D0%BF#Text> (дата звернення : 21.01.2024).
 27. Про затвердження Порядку утворення, завдання та функції формувань цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 9.10.2013 р. № 787. *Офіційний вісник України.* 2013 р. № 85. С. 90. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/787-2013-%D0%BF> (дата звернення : 21.01.2024).
 28. Про затвердження Положення про добровільні формування цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 21.10.2013 р. № 616. *Офіційний вісник України.* 2013 р. № 68. С. 186. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2013-%D0%BF#Text> (дата звернення : 21.01.2024).
 29. Про єдину державну систему цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 09.02.2014 р. № 11. *Офіційний вісник України.* 2014 р. № 8. С. 341. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення : 22.01.2024).
 30. Про затвердження Порядку взаємодії психологів Державної служби України з надзвичайних ситуацій та Національної поліції України під час дії воєнного стану в Україні або в окремих її місцевостях з питань надання психологічної допомоги постраждалим

- внаслідок надзвичайних ситуацій : наказ Міністерства внутрішніх справ України від 19.07.2023 р. № 594. *Офіційний вісник України*. 2023 р. № 76. С. 71. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1313-23#Text> (дата звернення : 22.01.2024).
31. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення вимог цивільного захисту під час планування та забудови територій : Закон України від 24.08.2022 р. №24896-IX. *Офіційний вісник України*. 2022 р. № 68. С. 274. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2486-20#Text> (дата звернення : 23.01.2024).
 32. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 23 червня 2023 року «Щодо результатів оперативних обстежень об'єктів фонду захисних споруд цивільного захисту та вирішення проблемних питань щодо укриття населення» : Указ Президента України від 26.06.2023 р. № 353/2023. *Офіційний вісник України*. 2023 р. № 15. С. 8. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353/2023#Text> (дата звернення : 23.01.2024).
 33. Захисні споруди цивільного захисту : ДБН В.2.2-5:2023 [Чинний з 01.11.2023]. Київ : Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, 2023. 123 с. URL : https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2023/08/DBN_V_2_2_5-2023.pdf (дата звернення : 18.01.2023).
 34. *Укрінформ* : вебсайт. URL : <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3705009-tretina-teritorii-ukraini-potrebuie-rozminuvanna-pavluk.htm> (дата звернення : 18.01.2024).
 35. *Укрінформ* : вебсайт. URL : <https://www.ukrinform.ua> (дата звернення : 18.01.2024).

References

1. Treshchov, M. (2023). Finansove zabezpechennya vidnovlennya ta rekonstruktsiya Ukrayiny u povoyennyi period [Financial support for recovery and reconstruction of Ukraine in the post-war period]. *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya*, 2, 19–40. Retrieved from <https://nvdu.undic.org.ua/index.php/nvdu/article/view/318/282> [in Ukrainian].
2. Okhrimenko, O., & Popov R. (2022). Povoyenna vidbudova Ukrayiny: potentsial ta stratehiya peretvoren [Post-war reconstruction of Ukraine: potential and strategy of transformations]. *Elektronnyy zhurnal: Ekonomika ta suspilstvo*, 45. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1913> [in Ukrainian].
3. Irtyshcheva, I., Kramarenko, I., & Sirenko, I. (2022). The economy of war and postwar economic development: world and ukrainian realities. *Baltic Journal of Economic Studies*, 8 (2), 78–82. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2022-8-2-78-82> [in English].
4. Borshechskyy, V., Zasadko, V., & Matvyeyev, Y. (2022). Instytutsiyni osnovy povoyennoho vidnovlennya Ukrayiny: yak vykorystaty potentsial yevropeyskykh ta mizhnarodnykh orhanizatsiy dlya pryskorennya protsesu zblyzhennya z YES [Institutional foundations of the post-war reconstruction of Ukraine: how to use the potential of European and international organizations to accelerate the process of rapprochement with the EU]. *Naukovi perspektvy*, 7 (14), 51–62. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7\(14\)-51-62](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2022-7(14)-51-62) [in Ukrainian].
5. Sysoyenko I., & Karlyuka D. (2022). Monitorynh proektiv mizhnarodnoyi tekhnichnoyi dopomohy [Monitoring of international technical assistance projects]. *Elektronnyy zhurnal: Ekonomika ta suspilstvo*, 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-5> [in Ukrainian].
6. Dankevych, V. Ye., Dankevych, Ye. M., Dankevych, A. Ye., & Naumchuk. V. (2023). Ekonomichna, prodovolcha ta ekolohichna bezpeka v umovakh pislyavoyennoyi vidbudovy: svitovyy dosvid [Economic, food and environmental security in the conditions of post-war reconstruction: world experience]. *Elektronne naukove fakhove vydannya z ekonomichnykh nauk «Modern Economics»*, 41, 45–53. Retrieved from <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/41-2023/dankevych.pdf> [in Ukrainian].
7. Skidmore, D., Wessel, D., & Asdourian, E. (2022). Financing and governing the recovery, reconstruction, and modernization of Ukraine. *Brookings*: website. Retrieved from <https://www.brookings.edu/articles/financing-and-governing-the-recovery-reconstruction-and-modernization-of-ukraine> [in English].
8. Knapp, A. (2023). Study: Priorities and financing of Ukraine's reconstruction. *The Vienna Institute for International Economic Studies*. Retrieved from <https://wiw.ac.at/study-priorities-and-financing-of-ukraine-s-reconstruction-n-600.html> [in English].
9. Ozerdem, A. (2023). The Postwar Reconstruction of Ukraine. *The Wilson Center*: website. Retrieved from <https://www.wilsoncenter.org/blog-post/postwar-reconstruction>

- ukraine [in English].
10. Mills, C., Brien, Ph., & Butchard, P. (2023). *Post-conflict reconstruction assistance to Ukraine. UK: The House of Commons*. 38 p. Retrieved from <https://researchbriefings.files.parliament.uk/documents/CBP-9728/CBP-9728.pdf> [in English].
 11. Szeligowski, D. (2023). Ukraine's Reconstruction Already on the Agenda. *Polski Instytut Spraw Międzynarodowych: website*. Retrieved from <https://www.pism.pl/publications/ukraines-reconstruction-already-on-the-agenda> [in English].
 12. Zavorodnya, S. (2023). Dobrobut yak naukova katehoriya ta priorityety derzhavnoyi polityky shchodo zbrezhennya ta zrostantnya dobrobutu v umovakh povoyennoho vidnovlennya Ukrainy. [Well-being as a scientific category and priorities of state policy regarding the preservation and growth of well-being in the conditions of the post-war recovery of Ukraine]. *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya*, 2, 181–201. Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1876995> [in Ukrainian].
 13. Karapetyan, O. (2022). Aktualitety formuvannya suverennoho fondu dobrobutu Ukrainy v pislyavoyennomu periodi [Actualities of the formation of the sovereign welfare fund of Ukraine in the post-war period. Actual problems of jurisprudence]. *Aktualni problemy pravoznavstva*, 2, 45–50. DOI: <https://doi.org/10.35774/app2022.02.045> [in Ukrainian].
 14. Shumska, S., Gaidai, A., & Blyzniuk, V. (2023). Welfare of the Ukrainian population: assessment of the level and impact of key factors. *Baltic Journal of Economic Studies*, 9, 2, 230–241. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-2-230-241> [in English].
 15. Yurchenko, V., & Sokolovskyy, I. (2023). Shlyakhy udoskonalennya inzhenerno-tekhnichnykh zakhodiv tsyvilnoho zakhystu ob'ektiv krytychnoyi infrastruktury v umovakh osoblyvoho periodu. [Ways of improving engineering and technical measures of civil protection of critical infrastructure objects in the conditions of a special period]. *Naukovyy visnyk: Derzhavne upravlinnya*, 1, 291–312. Retrieved from <https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/310> [in Ukrainian].
 16. Pro pravovyy rezhym voyennoho stanu [On the legal regime of martial law]: Zakon Ukrainy vid 24.03.2022 r. No 2158-IX. *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 46, 1449. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/T150389> [in Ukrainian].
 17. *Deklaratsiya Luhano* [Lugano Declaration]: pidsumkovyy dokument Mizhnarodnoyi konferentsiyi z pytan vidnovlennya Ukrainy (URC 2022) [Final document of the International Conference on Reconstruction of Ukraine (URC 2022)]. (2022). Luhano. Retrieved from <https://ua.ure2022.com/materiali-konferentsiyi> [in Ukrainian].
 18. Plan vidnovlennya Ukrainy. *Vidnovlennia Ukrainy ofitsiyniy websait* [Renewal of Ukraine official website]. Retrieved from <https://recovery.gov.ua> [in Ukrainian].
 19. Ukraine: Commission presents plans for the Union's immediate response to address Ukraine's financing gap and the longer-term reconstruction. *EUROPA.EU: website*. Retrieved from <https://ukraine.europa.eu> [in English].
 20. Ukrainina. Shvydka otsinka zavadanoi shkody ta potreb na vidnovlennya [Ukraine. Rapid assessment of damage and recovery needs] (lyuty 2022 - lyuty 2023) / Svitovyy Bank, Uryad Ukrainy, Yevropeyskyy Soyuz, OON. *The World Bank Group: official website*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2023/03/23/updated-ukraine-recovery-and-reconstruction-needs-assessment> [in Ukrainian].
 21. Polozhennya pro Natsionalnu radu z vidnovlennya Ukrainy vid naslidkiv viyny [Regulations on the National Council for the Recovery of Ukraine from the Consequences of the War]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 21.04.2022 r. № 25 266/2022. *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy internet predstavnytstvo Prezzydenta Ukrainye*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/2662022-422> [in Ukrainian].
 22. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo diyalnosti u sferi dovkillya ta shchodo tsyvilnoho zakhystu na period diyi voyennoho stanu i u vidbudovnyy period [On making changes to some legislative acts of Ukraine regarding activities in the field of environment and civil protection during the period of martial law and during the reconstruction period]: Zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2132-IX. (2022). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 33, 56. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2132-20#Text> [in Ukrainian].
 23. Kodeks tsyvilnoho zakhystu Ukrainy [Code of Civil Protection of Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 02.10.2012 r. No 5403-VI. (2012). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 89, 9. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17> [in Ukrainian].

24. Pro vnesennya zminy do Polozhennya pro yedynu derzhavnu systemu tsyvilnoho zakhystu [On amending the Regulation on the Unified State System of Civil Protection]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 07.05.2022 r. № 545. (2022). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 40, 90. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
25. Pro zatverdzhennya Statutu diy u nadzvychaynykh sytuatsiyakh orhaniv upravlinnya ta pidrozdiliv Operatyvno-ryatuvalnoyi sluzhby tsyvilnoho zakhystu ta Statutu diy orhaniv upravlinnya ta pidrozdiliv Operatyvno-ryatuvalnoyi sluzhby tsyvilnoho zakhystu pid chas hasinnya pozhezh [On the approval of the Statute of Actions in Emergency Situations of Management Bodies and Units of the Operational Rescue Service of Civil Protection and the Statute of Actions of Management Bodies and Units of the Operational Rescue Service of Civil Protection during Fire Fighting]: nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy vid 26.04.2018 r. № 340. (2018). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 57, 33. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0801-18#Text> [in Ukrainian].
26. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro spetsializovani sluzhby tsyvil'noho zakhystu [On the approval of the Regulation on specialized civil protection services]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 8 lypnya 2015 r. № 469. (2015). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 55, 424. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/469-2015-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
27. Pro zatverdzhennya Poryadku utvorennya, zavdannya ta funktsiyi formuvan tsyvilnohozakhystu [On the approval of the Procedure for the formation, tasks and functions of civil defense formations]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 9.10.2013 r. № 787. (2013). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 85, 90. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/787-2013-%D0%BF> [in Ukrainian].
28. Pro zatverdzhennya Polozhennya pro dobrovilni formuvannya tsyvilnoho zakhystu [On the approval of the Regulation on voluntary formations of civil protection]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 21.08.2013 r. № 616. (2013). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 68, 186. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/616-2013-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
29. Pro yedynu derzhavnu systemu tsyvilnoho zakhystu [On the unified state system of civil protection]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 09.02.2014 r. № 11. (2014). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 8, 341. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
30. Pro zatverdzhennya Poryadku vzayemodiyi psykhologiv Derzhavnoyi sluzhby Ukrainy z nadzvychaynykh sytuatsiy ta Natsionalnoyi politsiyi Ukrainy pid chas diyi voyennoho stanu v Ukraini abo v okremykh yiyi mistsevostyakh z pytan nadannya psykhologichnoyi dopomohy postrazhdalym vnaslidok nadzvychaynykh sytuatsiy [On the approval of the Procedure for the interaction of psychologists of the State Emergency Service of Ukraine and the National Police of Ukraine during martial law in Ukraine or in some of its localities on providing psychological assistance to victims of emergency situations]: nakaz Ministerstva vnutrishnikh sprav Ukrainy vid 19.07.2023 r. № 594. (2023). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 76, 71. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1313-23#Text> [in Ukrainian].
31. Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo zabezpechennya vymoh tsyvilnoho zakhystu pid chas planuvannya ta zabudovy terytoriy [On amendments to some legislative acts of Ukraine regarding the provision of civil protection requirements during the planning and development of territories]: Zakon Ukrainy vid 24.08.2022 r. №24896- IX. (2022). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 68, 274. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2486-20#Text> [in Ukrainian].
32. Pro rishennya Rady natsionalnoyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 23.06.2023 roku «Shchodo rezultativ operatyvnykh obstezhen obyektiv fondu zakhysnykh sporud tsyvilnoho zakhystu ta vyrishennya problemnykh pytan shchodo ukryttya naselennya» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine from June 23, 2023 «Regarding the results of operational inspections of the objects of the fund of protective structures of civil protection and solving problematic issues regarding the shelter of the population»]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26.06.2023 r. № 353/2023. (2023). *Ofitsiynyy visnyk Ukrainy*, 15, 8. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/353/2023#Text> [in Ukrainian].
33. Zakhysni sporudy tsyvilnoho zakhystu [Protective structures of civil protection]: DBN V.2.2-5: 2023 [Chynnny z 01.11.2023]. Kyviv: (2023). *Ministerstva rozvytku hromad, terytoriy ta infrastruktury Ukrainy*, 123. Retrieved from <https://dreamdim.ua/wp-content/uploads/2023/08/DBNV225-2023.pdf> [in Ukrainian].

34. *Ukrinform*: vebсайт [Ukrinform website]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3705009-tretina-teritorii-ukraini-potrebue-rozminuvanna-pavluk.htm> [in Ukrainian].
35. *Ukrinform*: vebсайт [Ukrinform website]. Retrieved from <https://www.ukrinform.ua> [in Ukrainian].

TASKS OF THE UNIFIED STATE SYSTEM OF CIVIL PROTECTION DURING THE RECONSTRUCTION PERIOD

Yurchenko Valeryi

Abstract. The subject of the publication of the article is a study of the performance of tasks by subjects of civil protection provision of the unified state system of civil protection during the reconstruction period. It was emphasized that in order to successfully solve the tasks related to the reconstruction and development of Ukraine, significant all-round assistance from the developed countries of Europe and the world as a whole is needed. An analysis of the main provisions of the Recovery Plan of Ukraine, features of its practical implementation was carried out. It was found that the Recovery Plan of Ukraine envisages the implementation of 15 National programs for the reconstruction and development of our state. It was established that the National Council for Reconstruction and Development, as well as the State Agency for Reconstruction and Development of Ukraine, were established in Ukraine to implement the Recovery Plan of Ukraine. It was determined that a decisive condition for the successful implementation of the Recovery Plan of Ukraine is the high-quality performance of tasks by subjects of civil protection of the population and territory of the unified state system of civil protection. At the same time, the article focuses attention on those components that are absolutely necessary to guarantee the civil safety of the population and the territory, in particular, on the provision and re-equipment of fire and rescue units with special and fire and rescue vehicles, ensuring the development of a network of voluntary and local fire and rescue units, improving them logistical support, increasing the capabilities of the civil defense forces in their response to emergency situations, extinguishing fires and dangerous events, ensuring the further development of a unified aviation security and civil defense system, meeting the needs of the civil defense forces in the appropriate types of unmanned aerial vehicles for the search and rescue of the population in the emergency zone. It was concluded that only under the condition of joint efforts of the leadership and government of the state together with all subjects of civil defense provision, a real and effective solution to the tasks of restoring all branches of the national economy and further development of the state in the post-war period is possible, and directions for further research on the topic of the article are proposed.

Keywords: reconstruction period, Recovery Plan of Ukraine, international community, unified state system of civil protection, subjects of civil protection provision.

УДК 351.751+34.07:004.056(477)

Глобенко Сергій

ORCID iD 0000-0002-9751-4213

e-mail: svhlobenko@ukr.net

МОДЕЛЮВАННЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАХИСТОМ ІНФОРМАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ В КОНТЕКСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-67-81](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-67-81)

Анотація. Моделювання публічного управління захистом інформаційного простору в сучасному світі є однією з ключових проблем з огляду на постійний розвиток, удосконалення технологій, геополітичну нестабільність і зростання та урізноманітнення загроз. Практикоорієнтований підхід, обґрунтований з урахуванням набутого досвіду, дає змогу аналізувати сценарії загроз, передбачати їхні наслідки та відшукувати ефективні методи і способи реагування на сучасні виклики, які стоять перед державою в контексті забезпечення її національної безпеки, та захищати відповідним чином національні інтереси. Це дослідження, в основу якого покладено теорії Чорного Лебедя та Сірого Носорога, вказує на необхідність урахування непередбачуваних ризиків та загроз, з якими має справу чи може потенційно зіткнутися система публічного управління, адже їх недооцінка або нехтування ними може призвести до серйозних наслідків для системи національної безпеки. В умовах сьогодення питання гарантування інформаційної безпеки держави стає пріоритетом унаслідок наявності ризиків щодо дестабілізації національного інформаційного простору. Зокрема, в контексті України нині важливо враховувати принаймні чотири ключові напрями дестабілізації суспільно-політичної ситуації, аби мати можливість розробляти ефективні стратегії реагування, протидії та захисту. Наведена модель моніторингу інформаційного простору, яка складається з низки послідовних і взаємозалежних елементів, може стати підґрунтям для забезпечення ефективного захисту інтересів держави у нинішніх турбулентних обставинах. З огляду на попередні дослідження рекомендовано розвивати ризик-орієнтований підхід до організації системи управління захистом інформаційного простору задля мінімізації та нейтралізації можливих наслідків загроз в означеній сфері.

Ключові слова: інформаційний простір держави, інформаційна безпека, захист інформаційного простору, державна політика в інформаційній сфері, механізми державного управління, управління ризиками, ризик-орієнтований підхід, моделювання.

Постановка проблеми. Моделювання публічного

управління захистом інформаційного простору в контексті застосування ризик-орієнтованого підходу є надзвичайно актуальною проблемою в сучасному світі, де забезпечення інформаційної безпеки перетворюється на одне з найбільш злободенних завдань будь-якої держави світу, вагомість якої посилюється внаслідок геополітичної нестабільності в умовах сьогодення. Практико-орієнтований підхід до моделювання публічного управління уможливорює розроблення інструментарію з управління ризиками, пов'язаними з імовірними загрозами та вразливостями інформаційного простору, надаючи змогу для аналізу сценаріїв загроз, передбачення їхніх наслідків та розроблення ефективних стратегій захисту і протидії.

Моделювання публічного управління захистом інформаційного простору стає нагальною необхідністю в умовах постійного нарощування технологічних можливостей та невпинного зростання складності загроз для інформаційного простору держави. Воно дає змогу забезпечити ефективну реакцію на виклики сучасного інформаційного простору та захистити національні інтереси в динамічному цифровому середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В основу запропонованого дослідження покладено теорію Чорного Лебеда Н. Талеба, за якою вважається, що будь-яка подія є винятковою, абсолютно несподіваною, непередбачуваною в минулому; вона має значну силу впливу; їй властива ретроспективна, а не проспективна передбачуваність, що полягає у пошуку пояснення цієї події після її настання задля того, аби вона була зрозумілою й передбачуваною [1, с. 7]. Дослідник критикує ризик-орієнтований підхід, наголошуючи на тому, що людство дивиться на світ зсередини моделі, відсікаючи ризики, не передбачені нею, й фокусує на відомому. У контексті застосування означеної теорії на практиці щодо інформаційних чинників він обґрунтовує її так: «наша реакція на інформацію», – стверджує автор, – «залежить не від її логічного змісту, а від того, у якому контексті вона постає і як взаємодіє з нашою соціально-емоційною системою» [1, с. 76].

У продовження згаданої теорії М. Вакер пропонує власну – Сірого Носорога, доповнюючи попередню, зокрема в аспекті «невідомого відомого» Сірого Носорога – доступної нам інформації, якій, однак, не надається належного значення. «Сірі Носороги», – зауважує авторка, – «це загрози, які ми повинні бачити, але часто не бачимо, або які ми бачимо, але навмисно ігноруємо. Більшість Сірих Носорогів – це не сигнали, які були надто слабкими, а слухачі, які вирішили їх ігнорувати, і системи, які заохочують і сприймають як норму нашу неспроможність реагувати. Але, як правило, якщо загроза настільки очевидна, що розумна людина може її побачити, то це Сірий Носоріг, а не Чорний Лебідь» [2, с. 29].

Метою цієї публікації є теоретико-методологічне обґрунтування й розроблення практикоорієнтованих підходів до моделювання публічного управління захистом інформаційного простору в контексті застосування ризик-орієнтованого підходу.

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукову методологію проведення наукових досліджень. Так, застосовано методи емпіричних досліджень – спостереження, опису, узагальнення й класифікації (для розгляду предмета дослідження), моделювання (з метою вивчення об'єкта наукового пошуку за допомогою створення та дослідження його теоретичної моделі, побудованої з урахуванням практикоорієнтованого підходу, що за своїми властивостями відтворює властивості досліджуваного об'єкта). Також використано методи теоретичних досліджень – аналізу і синтезу (з метою розгляду проблеми моделювання публічного управління захистом інформаційного простору в контексті застосування ризик-орієнтованого підходу через її розчленовування на окремі складові елементи й подальшого їх об'єднання у цілісну систему), ідеалізації (в процесі творення ідеалу через виокремлення та узагальнення окремих ознак реальних явищ), індукції та дедукції (для формулювання висновків і результатів із проведеного дослідження шляхом сходження від загального до конкретного і навпаки).

Виклад основного матеріалу. Інформаційна сфера держави та проблематика забезпечення її захисту завжди

перебуває у фокусі пильної уваги. Нехтування чи недостатнє акцентування на інформаційних чинниках гарантування національної безпеки може завдати незворотних втрат і мати суттєвий вплив на подальший розвиток її складових частин.

Інформаційна дестабілізація України протягом періоду повномасштабного вторгнення держави-агресора концентрується на чотирьох ключових напрямках, зокрема:

- дискредитація військово-політичного керівництва держави;
- розкол української еліти з руйнуванням підвалин державності;
- деморалізація сил безпеки й сил оборони;
- інформаційно-психологічний вплив з метою дезорієнтації населення [3].

У контексті нашого дослідження викладене вище має суттєве значення, адже дає змогу зосередити увагу на головних проблемних аспектах забезпечення захисту інформаційного простору держави, виокремивши їхній основний фокус та пропонуючи ймовірнісні шляхи їх подолання чи мінімізації їхніх наслідків із застосуванням ризик-орієнтованого підходу до моделювання сфери публічного управління.

У розвиток наведеної тези автори монографії наголошують на тому, що нині «... майже усі провідні держави світу перебувають у кризових ситуаціях, обумовлених неадекватною та несвоєчасною оцінкою характеру, масштабів, інтенсивності, спрямованості, структурно-змістовних особливостей сучасних небезпек, загроз, викликів і ризиків міжнародній, регіональній та національній безпеці» [4, с. 54]. Вони визначили п'ять груп глобальних ризиків, які з часом можуть трансформуватися, однак матимуть потужний вплив на ефективність і стабільність соціальних систем, а саме: економічні, геополітичні, екологічні, соціальні й технологічні (зокрема системні збої інформаційної інфраструктури; втрата баз даних; кібернетичні війни; втручання в інформаційний приватний простір тощо) [4, с. 133].

Вважається, що причинами виникнення факторів ризику у функціонуванні системи державного управління в умовах надзвичайних ситуацій є:

– відсутність можливості вичерпного прогнозування процесів, які відбуваються в нестабільному зовнішньому середовищі;

– відсутність вичерпної інформації про ймовірні надзвичайні ситуації під час планування та організації діяльності системи державного управління в умовах надзвичайних ситуацій, неякісний її аналіз унаслідок появи нових загроз та небезпек;

– вплив суб'єктивних чинників на результати аналізу (низький рівень кваліфікації, необ'єктивність та приховування частини інформації тощо) [5, с. 463].

Одним із варіантів побудови системи реагування на загрози, що є основою для забезпечення стабільного функціонування системи публічного управління з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, є підхід, запропонований урядом Великобританії у формі Національного реєстру ризиків (NRR) – оцінювання найбільш серйозних ризиків національній безпеці держави [6], який містить загрози життю, здоров'ю, суспільству, критичній інфраструктурі, економіці та державному суверенітету.

За методологією, покладеною в основу розроблення Національного реєстру ризиків, до нього входять ті ризики, прояви яких мають найгірший прогноз, найбільш несприятливий раціональний сценарій розвитку подій. Запропоновані сценарії не є реальним прогнозом того, що найімовірніше станеться чи може потенційно відбутися, натомість вони показують найгірший вірогідний прояв цього конкретного ризику. Вказаний підхід містить дані про можливість, необхідні для реагування на надзвичайну ситуацію та подальше відновлення після її настання, якщо ризик все ж таки матеріалізується, що загалом дає змогу компетентним органам публічного управління здійснювати відповідні заходи. Він зосереджується на найбільш гострих ризиках, які за своєю суттю є окремими подіями, що потребують екстреного реагування.

Національний реєстр ризиків у редакції 2023 року містить інформацію про 89 ризиків у межах 9 тематичних напрямів, а саме: тероризм, кіберзагрози, загрози державі, географія та

дипломатія, аварії та системні збої, природні та екологічні небезпеки, здоров'я людини, тварин і рослин, суспільні загрози, конфлікти й нестабільність.

За оцінкою, наведеною в Національному реєстрі ризиків, найменший вплив на сферу національної безпеки Великобританії мають такі ризики, як землетрус (з імовірністю настання <0,2%), збій інфраструктури водопостачання або втрата питної води (0,2–1%), неплатоспроможність, що впливає на постачання палива (5–25%), міжнародна терористична атака чи епіфітотія (>25%). А найбільш значущий (катастрофічний) вплив на стабільність системи матимуть ядерні аварії та викиди радіоактивних речовин (імовірність <0,2%), масштабні ХБРЯ атаки та збої в роботі національної електроенергетичної системи (1–5%), пандемії (5–25%) [6, с. 15–16].

Задля ілюстрування підходу, викладеного в Національному реєстрі ризиків, вважаємо за необхідне унаочнити його на прикладах кейсів щодо кіберзагроз (див. табл. 1), які корелюють із тематикою нашого дослідження.

Згадана нами дослідниця М. Вакер рекомендує декілька простих кроків для організації управління ризиками Сірих Носорогів:

1. Напрацювання способів розпізнавання ознак загрози, що насувається.

2. Подання людям сигналу тривоги, який важко ігнорувати.

3. Проактивне навчання людей реагуванню на ризик.

4. Забезпечення захисту людей та надання їм чітких інструкцій у разі розгортання загрози [2, с. 40].

Окрім того, в літературі наводяться обґрунтування щодо підходу, за яким ризики можна розмежовувати за ступенем, зокрема на такі категорії:

- потенційний виклик (дуже малий ризик);
- реальний виклик (малий ризик);
- потенційна загроза (середній ризик);
- реальна загроза (великий ризик);
- реальна небезпека (дуже великий ризик) [4, с. 98–99].

Таблиця 1 – Кейси сценаріїв розвитку подій щодо кіберзагроз

<i>Кібератака на системи телекомунікацій</i>	<i>Кібератака на транспортний сектор</i>
<p>спустошлива та складна кібератака на операторів телекомунікаційних сервісів вплине на мільйони клієнтів, у тому числі тих, хто користується іншими мережами, підключеними до тієї, що зазнала атаки; відчутним буде вплив на послуги, що надаються іншими секторами мережі. Вплив на широкополосний, стаціонарний і мобільний зв'язок означатиме, що клієнти не зможуть отримати доступ до Інтернету або здійснювати голосові дзвінки. Усі клієнти, які не мають фіксованого та мобільного зв'язку, не можуть отримати доступ до служб екстреної допомоги (999/112) з-поміж інших критично важливих послуг. Залежно від характеру атаки збій може тривати до 72 годин, але може розтягнутися на тижні або місяці</p>	<p>найгірший вірогідний сценарій заснований на кібератаці на критично важливу інформаційну мережу або систему в транспортному секторі. Це призведе до серйозних збоїв у наданні послуг операторами ринку транспортних послуг. Атака може призвести до миттєвого збою в роботі служб і систем, причому цей збій може тривати декілька годин і потребуватиме декілька днів для відновлення роботи цих служб. Збій у роботі критично важливих послуг і систем може призвести до економічних та репутаційних втрат, а також створити підвищену загрозу безпеці пасажирів постраждалих операторів ринку транспортних послуг у Великобританії чи тих, з якими вони співпрацюють</p>
<p><i>Кібератака на систему охорони здоров'я та соціального забезпечення</i></p>	
<p>найгірший вірогідний сценарій включатиме значні збої в роботі системи через шкідливе програмне забезпечення, яке швидко поширюється. Системи стануть недоступними, а організації перейдуть на офлайн-сервіси. Втрата даних буде значною, вони також можуть бути скомпрометовані та/або викрадені. Деякі дані неможливо буде відновити з резервних копій. Наслідки будуть відчутні негайно, що, наприклад, матиме вияв у скасованих прийомах, затримках у здійсненні медичних процедур і проведенні тестів, а також у неможливості передавання даних лікарям. Таким чином, збій може мати негайний прямий вплив на пацієнтів, а також завдати суттєвої шкоди системі. Подальші наслідки виявлятимуться з часом, оскільки затримки та скасування означатимуть погіршення умов надання медичних послуг або несвоєчасну діагностику захворювань</p>	

Джерело: побудовано за даними [6, с. 55–60]

З метою здійснення ефективного управління ризиками в умовах надзвичайних ситуацій пропонується розвивати:

- систему моніторингу, аналізу ризику та прогнозування надзвичайних ситуацій як основи діяльності зі зниження ризиків надзвичайних ситуацій;
- систему запобігання надзвичайним ситуаціям та механізми державного регулювання ризиків;
- систему ліквідації надзвичайних ситуацій, враховуючи оперативне реагування на них, технічні засоби та технології проведення аварійно-рятувальних та інших невідкладних робіт;
- систему підготовки керівного складу органів управління, фахівців та населення у сфері зниження ризиків та зменшення масштабів надзвичайних ситуацій;
- систему страхування ризиків [5, с. 463–464].

Звертаючись до стандартизованої методології управління ризиками [7], зазначимо, що процес цей є перманентним та допомагає у визначенні стратегії діяльності, досягненні цілей та ухваленні обґрунтованих управлінських рішень. Процес управління ризиками містить систематичне застосування відповідних політик, процедур та методів до діяльності, пов'язаної з комунікаціями та консультуванням, формуванням контексту та оцінюванням, опрацюванням, моніторингом, аналізом, документуванням та формуванням звітності.

Загальноприйняті принципи, на яких має бути побудована система управління ризиками, є такими:

- інтегрованість. Управління ризиками є невід'ємною частиною всієї діяльності організації;
- структурованість та повнота. Структурований та комплексний підхід до управління ризиками сприяє отриманню узгоджених та порівнюваних результатів;
- налаштованість. Структура системи і процес управління ризиками можуть налаштовуватися та відповідають зовнішньому і внутрішньому контексту організації, пов'язаному з її цілями;
- залучення. Відповідне та своєчасне залучення стейкхолдерів дає змогу враховувати їхні знання, погляди та сприйняття. Це призводить до підвищення обізнаності та обґрунтованості управління ризиками;

– динамічність. Ризики можуть виникати, змінюватись або зникати в міру зміни зовнішнього та внутрішнього контексту діяльності організації. Управління ризиками прогнозує, виявляє, розпізнає та реагує на ці зміни й події своєчасно та у відповідний спосіб;

– найкраща доступна інформація. Вихідні дані для управління ризиками ґрунтуються на інформації про минуле та поточну інформацію, а також на майбутніх очікуваннях. Управління ризиками однозначно враховує будь-які обмеження та невизначеності, пов'язані з такою інформацією та очікуваннями. Інформація має бути своєчасною, зрозумілою та доступною для відповідних стейкхолдерів;

– людські та культурні аспекти. Поведінка людей і культура істотно впливають на всі аспекти управління ризиками на кожному рівні та етапі;

– постійне покращення. Управління ризиками постійно покращується через навчання та набуття досвіду [7].

Транслюючи окреслену методологію на інформаційну сферу держави задля забезпечення захисту її інформаційного простору, підкреслимо, що нам імпонує підхід, описаний у [8, с. 137–138], відповідно до якого загальна методика проведення оборонної інформаційної операції має такий вигляд:

1. Збір інформації з публікаціями в неафільованих ЗМІ про об'єкт.

2. Побудова графіка – динаміки появи повідомлень про об'єкт у мережевих ЗМІ.

3. Аналіз динаміки у ретроспективі 6–12 місяців за допомогою методів аналізу часових рядів, аналіз контенту публікацій у граничних точках, визначення моментів, тривалості, періодичності впливу, прив'язка моментів впливу до інших подій зі сфери інтересів об'єкта.

4. Визначення джерел, які оприлюднюють найбільшу кількість публікацій з негативною тональністю про об'єкт.

5. Визначення першоджерел публікацій у ЗМІ.

6. Визначення ймовірних «замовників» або осіб, які впливають на редакційну політику окремих ЗМІ.

7. Визначення сфер спільних інтересів об'єкта і потенційних «замовників», їх ранжування за інтересами.

8. Визначення критеріїв інформаційних впливів на основі найбільш рейтингових інтересів.

9. Моделювання інформаційних впливів, виявлення зв'язків «замовників», аналіз динаміки їхнього впливу, формування прогнозу вказаної динаміки, аналіз контенту публікацій, визначення критичних точок впливу.

10. Прогнозування подальших кроків впливу шляхом аналізу аналогічної динаміки публікацій для інших об'єктів у ретроспективі.

11. Оцінювання ймовірних наслідків.

12. Організація інформаційної протидії.

Одним із запропонованих в науковій літературі варіантів побудови системи моніторингу інформаційного простору є підхід, висвітлений у [9, с. 83], за яким така система має бути «...сукупністю державних систем і засобів зв'язку та виявлення, які забезпечують одержання органами управління ... і відповідними органами державної влади та іншими користувачами просторово-часової достовірної інформації про реальні та потенційні інформаційні загрози та інформаційні (кібер) впливи». Складові означеної системи наведено на рис. 1.



Рисунок 1 – Система моніторингу інформаційного простору

Джерело: [9]

І хоча автори зосереджують свою увагу на діяльності Центру моніторингу інформаційного простору, однак детально його функції не описують. Водночас відповідним указом Президента України передбачено «розширення та подальший розвиток єдиної мережі ситуаційних центрів, до складу якої мають входити Головний ситуаційний центр України, Урядовий

ситуаційний центр, ситуаційні центри органів сектору безпеки і оборони, ситуаційні центри центральних органів виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим, обласних, Київської та Севастопольської міських державних адміністрацій, а також резервні та рухомі ситуаційні центри» [10].

У постанові Кабінету Міністрів України «Питання мережі ситуаційних центрів» наводиться визначення ситуаційного центру як спеціального організаційно-технічного комплексу, призначеного для супроводження організаційного, експертно-аналітичного та інформаційного забезпечення діяльності відповідного органу державної влади, основним завданням якого є експертно-аналітичне та інформаційне супроводження його діяльності у мирний час, особливий період, у тому числі в умовах надзвичайного стану, а також у разі виникнення ризиків та кризових ситуацій, що загрожують національній безпеці [11]. Його функції полягають у:

- визначенні шляхів, механізмів та способів вирішення проблемних питань;
- зборі, узагальненні, проведенні аналізу, систематизації та обробці інформації;
- обміні інформацією та її відтворенні;
- проведенні аналізу та візуалізації даних з різних джерел, побудові, підтримці та актуалізації прогностичних моделей на їх основі.

Задля забезпечення означених вище потреб запропоновано створити трирівневу підсистему моніторингу інформаційних процесів в інформаційному просторі держави, в якій:

- перший рівень – операторний (виявлення, первинна класифікація та індикація деструктивних інформаційних процесів за визначеними джерелами можливого впливу);
- другий рівень – узагальнення даних першого рівня за класифікаційними ознаками, вагова обробка отриманих формалізованих повідомлень;
- третій рівень – виявлення факту негативного інформаційно-психологічного впливу та оцінювання його рівня за формалізованою інформацією другого рівня, що забезпечується головним інформаційним (ситуаційним) центром [12, с. 32].

З огляду на напрацювання попередників ми пропонуємо модель моніторингу інформаційного простору, наведену

на рис. 2, складовими елементами якої мають бути:

- оперативне виявлення інформаційного впливу;
- аналіз та оцінювання рівня впливу;
- формування висновків та рішення щодо необхідності протидії;
- прогнозування розвитку ситуації;
- планування заходів протидії впливу;
- реагування на виявлені інформаційні загрози;
- контроль дієвості реалізованих заходів та їх корегування;
- здійснення превентивних інформаційних заходів.



Рисунок 2 – Модель моніторингу інформаційного простору

Джерело: розроблено автором

Висновки та напрями подальших досліджень. Моделювання публічного управління захистом інформаційного простору стає критично важливою проблемою з огляду на перманентний і невпинний розвиток технологій, геополітичну нестабільність та різноманітність загроз. Практичний підхід, підкріплений досвідом, дає змогу аналізувати загрози та їхні наслідки, а також розробляти ефективні стратегії реагування на сучасні виклики задля забезпечення національної безпеки. У дослідженні наголошено на важливості урахування непередбачуваних ризиків, оскільки їх ігнорування може мати серйозні наслідки для системи національної безпеки.

У сучасних умовах зростаючі загрози дестабілізації національного інформаційного простору впливають на підвищення пріоритетності гарантування інформаційної безпеки держави. Важливо враховувати ключові напрями потенційної дестабілізації суспільно-політичної ситуації, щоб розробляти ефективні стратегії реагування та захисту.

Модель моніторингу інформаційного простору, що базується на послідовних та взаємозалежних елементах, може стати основою для забезпечення ефективного захисту інтересів держави в нинішніх турбулентних обставинах. Рекомендується розвивати ризик-орієнтований підхід до організації системи управління захистом інформаційного простору для мінімізації можливих наслідків загроз у цій сфері.

Перспективною, на наше переконання, є апробація запропонованої моделі на практиці задля підтвердження авторської гіпотези та верифікації одержаних теоретичних напрацювань.

Список використаних джерел

1. Талеб Н. Н. Чорний лебідь. Про (не)ймовірне у реальному житті / пер. з англ. М. Климчук. Київ : Наш формат, 2017. 392 с.
2. Wucker M. The Gray Rhino. How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore. New York : St. Martin's Press, 2016. 304 p.
3. Belton C. Kremlin runs disinformation campaign to undermine Zelensky, documents show. *The Washington Post*. 2024. Feb. 16th. URL : <https://www.washingtonpost.com/world/2024/02/16/russian-disinformation-zelensky-zaluzhny/> (last accessed : 24.02.2024).
4. Теоретико-методологічні засади паспортів загроз національній безпеці України : монографія / Г. П. Ситник, В. І. Абрамов, В. А. Мандрагеля [та ін.]; під заг. ред. Г. П. Ситника, Л. М. Шипілової. Київ : НАДУ, 2012. 163 с.
5. Шляхи удосконалення системи державного управління забезпеченням національної безпеки

- України : монографія / Г. П. Ситник, В. І. Абрамов, О. Г. Бортнікова та ін. / за ред. Г. П. Ситника, В. І. Абрамова. Київ : НАДУ, 2012. 590 с.
6. National Risk Register. 2023 edition. *GOV.UK* : websit. URL : <https://www.gov.uk/government/publications/national-risk-register-2023> (last accessed : 24.02.2024).
 7. Менеджмент ризиків. Принципи та настанови=Risk management – Guidelines. ДСТУ ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT). [Чинний від 2019.01.01]. Вид. офіц. Київ, 2018. 16 с.
 8. Горбулін В. П., Додонов О. Г., Ланде Д. В. Інформаційні операції та безпека суспільства : загрози, протидія, моделювання : монографія. Київ : Інтертехнологія, 2009. 164 с.
 9. Сніцаренко П. М., Кацалап В. О. Методичний підхід щодо синтезу систем моніторингу інформаційного простору за критерієм оптимальності в інтересах Сил оборони України. *Сучасні інформаційні технології у сфері безпеки та оборони*. 2022. № 2(44). С. 82–88.
 10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 червня 2021 року «Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної безпеки і оборони» : Указ Президента України від 18.06.2021 р. № 260/2021. *Офіційний вісник України*. 2021. № 50. С. 20.
 11. Питання мережі ситуаційних центрів : постанова Кабінету Міністрів України від 11.07.2023 р. № 705. *Офіційний вісник України*. 2023. № 68. С. 58.
 12. Сніцаренко П. М., Саричев Ю. О., Ткаченко В. А., Мотузник О. А. Підсистема моніторингу інформаційного простору як необхідна складова системи протидії негативному інформаційно-психологічному впливу на особовий склад Збройних Сил України. *Наука і оборона*. 2018. № 1. С. 29–33.
 13. Солодка О. М. Інформаційний простір держави як сфера реалізації інформаційного суверенітету. *Інформація і право*. 2020. № 4 (35). С. 39–46.

References

1. Taleb, N. N. (2017). *Chornyi lebid. Pro (ne)jmovirne u realnomu zhytti [The Black Swan. The Impact of the Highly Improbable]*. Kyiv: Nash format [in Ukrainian].
2. Wucker, M. (2016). *The Gray Rhino. How to Recognize and Act on the Obvious Dangers We Ignore*. New York: St. Martin's Press [in English].
3. Belton, C. (2024). Kremlin runs disinformation campaign to undermine Zelensky, documents show. *The Washington Post*. Feb. 16th. Retrieved from <https://www.washingtonpost.com/world/2024/02/16/russian-disinformation-zelensky-zaluzhny/> [in English].
4. Sytnyk, H. P., Abramov, V. I., Mandrahelia, V. A. et al. (2012). *Teoretyko-metodolohichni zasady pasportiv zahroz natsionalnii bezpetsi Ukrainy [Theoretical and methodological principles of threats passports to the national security of Ukraine]*. Sytnyk H. P., Shypilova L. M. (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
5. Sytnyk, H. P., Abramov, V. I., Bortnikova, O. H. et al. (2012). *Shliakhy udoskonalennia systemy derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Improving ways of public administration system for ensuring national security of Ukraine]*. Sytnyk, H. P., Abramov, V. I. (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
6. National Risk Register. 2023 edition. *GOV.UK* : websit. URL : <https://www.gov.uk/government/publications/national-risk-register-2023> [in English].
7. Menedzhment ryzykiv. Pryntsyipy ta nastanovy=Riskmanagement – Guidelines [Risk management. Principles and guidelines=Risk management – Guidelines] (2018). DSTU ISO 31000:2018 (ISO 31000:2018, IDT) from 1st January 2019. Kyiv [in Ukrainian].
8. Horbulin, V. P., Dodonov, O. H., Lande, D. V. (2009). *Informatsiini operatsii ta bezpeka suspilstva: zahrozy, protydia, modeliuvannia [Information operations and security of society: threats, countermeasures, modeling]*. Kyiv: Intertekhnolohiia [in Ukrainian].
9. Snitsarenko, P. M., Katsalap, V. O. (2022). *Metodychnyi pidkhid shchodo syntezu system monitorynhu informatsiinoho prostoru za kryteriiem optymality v interesakh Syl oborony Ukrainy [Method approach to the synthesis of information space monitoring systems according to the criteria of optimality in the interests of the Defense Forces of Ukraine]*. *Suchasni informatsiini tekhnolohii u sferi bezpeky ta oborony*, 2 (44), 82–88. [in Ukrainian].
10. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 4 червня 2021 року «Щодо удосконалення мережі ситуаційних центрів та цифрової трансформації сфери національної

- bezpeky i obrony» [On the decision of the National Security and Defence Council of Ukraine from June 4th, 2021 «On the improvement of the network of situation centers and the digital transformation of the sphere of national security and defense»]: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 18.06.2021 r. № 260/2021. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 50, 20. [in Ukrainian].
11. Pytannia merezhi sytuatsiinykh tsestriv [On the issue of situation centers' network]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 11.07.2023 r. № 705. *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 68, 58. [in Ukrainian].
 12. Snitsarenko, P. M., Sarychev, Yu. O., Tkachenko, V. A., Motuzianyk, O. A. (2018). Pidsystema monitoryngu informatsiinoho prostoru yak neobkhidna skladova systemy protydzii nehatyvnomu informatsiino-psykholohichnomu vplyvu na osobovyi sklad Zbroinykh Syl Ukrainy [Information space monitoring subsystem as a necessary component of the system of counteracting negative information and psychological influence on the personnel of the Armed Forces of Ukraine]. *Nauka i obrona*, 1, 29–33 [in Ukrainian].
 13. Solodka, O. M. (2020). Informatsiinyi prostir derzhavy yak sfera realizatsii informatsiinoho suverenitetu [Information space of the state as a sphere of information sovereignty's implementation]. *Informatsiia i pravo*, 4 (35), 39–46. [in Ukrainian].

PUBLIC ADMINISTRATION OF INFORMATION SPACE PROTECTION MODELING IN THE CONTEXT OF THE RISK-BASED APPROACH APPLICATION

Hlobenko Serhii

Abstract. Public administration of information space protection modeling in the modern world is one of the key issues due to the constant development and improvement of technologies, geopolitical instability, and the increasing as well as diversification of threats. A practice-oriented approach, grounded on accumulated experience, allows to analyze threat scenarios, to predict their consequences, and to search for effective methods and means of responding to contemporary challenges facing the state in the context of ensuring its national security as well as to safeguard national interests properly. The presented study, based on the theories of the Black Swan and the Gray Rhino, underscores the necessity of considering unforeseen risks and threats that the public administration system may encounter or potentially face, as underestimating or neglecting them could lead to serious consequences for national security system. In today's conditions, ensuring information security of the state becomes a priority due to the risks of destabilizing the national information space. Specifically, in the context of Ukraine, it is crucial to consider at least four key destabilization directions of the socio-political situation in order to develop effective response, counteraction, and protection strategies. The presented model of information space monitoring, consisting of a series of sequential and interdependent elements, can serve as a basis for ensuring effective protection of state interests in current turbulent circumstances. Building on previous research, it is recommended to develop a risk-oriented approach to organizing the information space protection management system to minimize and neutralize potential consequences of threats in the defined sphere.

Key words: information space of the state, information security, protection of information space, state policy in the information sphere, mechanisms of public administration, risk management, risk-oriented approach, modeling.

УДК 351/354+64.011.3.:351.861+004(477)

Подобєд Ігор

ORCID iD 0000-0001-6779-2717

e-mail: ipodobed21@gmail.com

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК СУЧАСНИЙ ТРЕНД ТРАНСФОРМАЦІЇ РЕСУРСНОГО МЕХАНІЗМУ СИСТЕМИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-82-103](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-82-103)

Анотація. Викладено підхід до обґрунтування комплексу концептуальних положень щодо упровадження цифровізації та штучного інтелекту в системі цивільного захисту, використання штучного інтелекту з урахуванням основних напрямів цифрової трансформації її ресурсного механізму. Дослідження цифровізації як сучасного тренду трансформації ресурсного механізму системи цивільного захисту проаналізовано за допомогою застосування системного та комплексного підходів і методів, таких як логічне узагальнення, порівняльний аналіз, метод експертних оцінок, прогнозування та синтезу тощо. Здійснено комплексний аналіз наукового дослідження щодо стану трансформації ресурсного механізму системи цивільного захисту, проблем упровадження цифровізації та штучного інтелекту. Проаналізовано цифрову трансформацію, визначено особливості цих новітніх технологій як інноваційного підходу до вирішення проблем ресурсного механізму системи цивільного захисту, зокрема в умовах воєнного стану. Досліджено глобальні тренди впливу цифровізації та штучного інтелекту на трансформацію ресурсного механізму сфери цивільного захисту. Розглянуто питання реагування та адаптації ресурсного механізму системи цивільного захисту під час криз. Встановлено, що така цифрова трансформація висуває на порядок денний питання реформування державного управління. Аргументовано ключові переваги зосередження на тенденціях, а не на ризиках, що дає змогу аналізувати проблемні питання на більш високому рівні, зокрема ретельне дослідження можливостей, які випливають з тенденцій упровадження цифровізації в розглядуваній системі. Виявлено, що переваги цифровізації прослідковуються через оптимізацію витрат. Визначено найбільш перспективні напрями цифрової трансформації ресурсного механізму системи цивільного захисту. Запропоновано цифровізацію та штучний інтелект сприймати як можливості, які варто поступово інтегрувати в ресурсний механізм системи цивільного захисту, забезпечувати цифрову взаємодію інституцій, координацію та співпрацю.

Ключові слова: цивільний захист, цифровізація, штучний інтелект, система цивільного захисту, ресурсний механізм, державне управління, ефективність, стійкість.

Проблема дослідження. Головним трендом сьогодення є використання цифровізації та штучного інтелекту (далі – ШІ) в різних сферах діяльності людини. Ці тренди стали ключовими детермінантами зростання ефективності праці та підвищення якості життя.

Сьогодні розвиток цифровізації та ШІ пов'язаний із упровадженням цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій і платформ, в тому числі і в систему цивільного захисту, насиченням її електронно-цифровими системами, набуттям працівниками цифрових компетенцій тощо.

Система цивільного захисту має позитивний досвід у використанні цифрових технологій. Використання цифрових комп'ютерних технологій та інформаційно-комунікативних технологій супроводжується, окрім упровадження інформаційних технологій, трансформацією ресурсного механізму сфери цивільного захисту і його процесів, використовуючи Інтернет та нові цифрові технології. Цифрові платформи спрощують здійснення операцій, формування мереж зв'язків і обмін інформацією. Наприклад, здійснено перехід на електронний документообіг, працівники системи мають змогу вчасно розглядати документи та оперативно реагувати на них.

Швидкий розвиток інформаційних систем зумовлює нові виклики для системи цивільного захисту. Загалом результати діяльності ЄДСЦЗ могли би бути кращими, якби держава в умовах багаторічного зростання загрози зіткнення з державою-агресором своєчасно оновлювала належне технічне та ресурсне забезпечення системи цивільного захисту, адже «оперативне реагування на виникнення надзвичайних ситуацій різного характеру можливе лише за умови функціонування ефективних механізмів координації і взаємодії суб'єктів протидії НС, захисту населення і територій від наслідків надзвичайних ситуацій, а також наявності відповідних спроможностей єдиної державної системи їх запобігання та ліквідації» [1, с. 103].

Метою цивільного захисту є захист людей від шкоди, спричиненої катастрофами, а головною метою систем цивільного захисту на національному рівні та рівнях ЄС є здатність швидко та ефективно реагувати на катастрофу чи

неминучу катастрофу [2]. Зазначене можливе лише за умови забезпечення необхідними ресурсами, що є критично важливим для ефективної реакції та подолання таких загроз.

Вплив цифровізації на ресурсний механізм системи цивільного захисту відбивається в зміні способу дій і спілкування для досягнення інтеграції її інституцій. Проте ще потрібно пройти тривалий шлях упровадження цифрових технологій, оскільки багато інституцій досліджуваної сфери використовують широкий спектр успадкованих застарілих систем і технологій, які потребують заміни. З огляду на це доцільним вбачається обґрунтування основних перспективних напрямів цифрової трансформації ресурсного механізму сфери цивільного захисту, тому важливо визначити пріоритети, щоб найкраще використовувати обмежені ресурси та персонал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні вплив процесів цифровізації на сферу цивільного захисту населення, її ресурсний механізм, проблеми трансформації ресурсного механізму сфери цивільного захисту, впровадження цифровізації та ШІ залишилися поза увагою зарубіжних і вітчизняних учених з державного управління. Лише у незначній кількості публікацій частково досліджено зазначене вище.

R. M. Schomaker, M. W. Bauer розглядають проблеми, з якими стикаються організації цивільного захисту під час вирішення складних тривалих криз, визначають можливості їх розвитку з метою посилення стійкості системи. Особливу увагу дослідники приділили ресурсам, які дають змогу сфері цивільного захисту отримати цінні уроки та розробити інноваційні підходи на майбутнє [3].

Питання криз, організаційної стійкості, шляхи зміцнення стійкості, кризовий менеджмент розглядали A. Bojn [4–5], E. Stern [5], P. Lauwe, E. Stock, I. Wienand, A. Esser [6].

На важливості, зокрема кадрового ресурсу, матеріальних та нематеріальних ресурсів для побудови організаційної стійкості наголошували M. Vollmer [7], W. L. Teo, M. Lee, W.-S. Lim. [8].

Зосереджено увагу на впливі тенденцій на розвиток ресурсного механізму системи цивільного захисту і з огляду на це на окресленні можливостей, які впливають із тенденцій, авторського колективу [9].

Роль держави у розвитку сфери цивільного захисту як складової єдиного безпекового простору, а також ресурсний механізм, його належне технічне та ресурсне забезпечення системи цивільного захисту в своїх працях розглядав В. Демчук [1].

На необхідності врахування реальної ситуації та тенденцій розвитку відповідно до сучасних світових трендів, зокрема на переході системи цивільного захисту від реагування на кризи до забезпечення стійкості держави під час таких ситуацій, наголосила Н. Клименко [10].

Колектив авторів у праці [11] відзначили істотний вплив цифровізації на суспільний розвиток, дослідили головні детермінанти та підстави розвитку цифрової економіки в Україні, готовність України до запровадження та використання цифрових технологій, а також проаналізували потенційні ризики та загрози цифровізації в Україні та світі.

Зазначене вище актуалізує важливість дослідження цифровізації та ШІ як основних трендів трансформації ресурсного механізму системи цивільного захисту.

Розглянуті дослідження можуть бути корисними для розуміння і вдосконалення ресурсного механізму державного управління системи цивільного захисту в умовах різних видів загроз та надзвичайних ситуацій на основі використання новітніх технологій.

Мета статті сформульована з огляду на зазначене – розглянути цифровізацію як сучасний тренд трансформації ресурсного механізму сфери цивільного захисту та обґрунтувати комплекс концептуальних положень щодо подальшого розвитку цифрового компонента в системі цивільного захисту, зокрема на основі використання ШІ та баз даних, і надати рекомендації щодо подальшої трансформації ресурсного механізму системи цивільного захисту.

Методи дослідження. Методологічною основою дослідження слугували сучасні загальні та спеціальні методи наукового пізнання явищ і процесів у системі державного управління. Методами дослідження, що застосовані автором, є аналіз та огляд нормативно-правових актів, літератури, результатів наукових досліджень, а також узагальнення використаних у підсумку огляду літератури та

нормативно-правових актів. Досліджено першоджерела, застосовано аналіз, синтез, метод узагальнення. Завдяки цьому виявлено повторювані ознаки, надано пропозиції щодо усунення несуттєвих недоліків та виявлено певні залежності. Зокрема, в основу теоретичного дослідження покладено системний метод, використання якого зумовлено природою самого предмета дослідження, що своєю чергою є складовою ресурсного механізму системи цивільного захисту. Під час дослідження сутності цифровізації, штучного інтелекту, основних трендів трансформації ресурсного механізму системи цивільного захисту, визначення основних категорій застосовувалися методи наукової абстракції. Також використовувалися такі методи: логічне узагальнення (у разі узагальнення категорійного апарату); порівняльний аналіз (у разі узагальнення зарубіжного досвіду застосування новітніх технологій в системі цивільного захисту); експертних оцінок, прогнозування та синтезу (у разі обґрунтування напрямів реформування досліджуваної системи та надання рекомендацій щодо трансформації ресурсного механізму сфери цивільного захисту в Україні) тощо.

Виклад основного матеріалу. Використання цифровізації та ШІ, поширення інновацій зміцнили загальне розуміння того, що технологічний прогрес є головним рушієм будь-якого розвитку та безпековою складовою. Постійний стрімкий розвиток нових технологій, який призводить до автоматизації та цифровізації діяльності системи, є свідченням ролі цифровізації як безпекової детермінанти, роль якої зростатиме і в майбутньому.

Інституції цивільного захисту – це державні, некомерційні або змішані організації, які захищають суспільства від природних і техногенних небезпек. Вони відіграють ключову роль у підготовці до криз, реагуванні та відновленні. Організаційну стійкість у класичному розумінні можна зміцнити, наприклад підтримуючи надійні та міцні структури, створюючи резерви та проводячи регулярні стрес-тести [4]. Інституції цивільного захисту традиційно працюють у рамках кризового циклу: після шоку чи стихійного лиха настає період реагування на кризу, за яким відбувається визначена фаза відновлення, яка

завершується поверненням до нормального стану.

Криза традиційно визначається як така, що має три складові: 1) вона становить загрозу основним цінностям; 2) потребує термінових дій; 3) його потрібно розглядати в умовах невизначеності [5].

Для інституцій системи цивільного захисту важливо швидко реагувати та гнучко адаптуватися під час кризи. Це передбачає наявність партнерської мережі та розвиток цифрових можливостей та інфраструктури даних. Ефект цифровізації ресурсного механізму системи цивільного захисту може мати різнобічний характер: цифровізація процесів, способів організації діяльності; цифровізація засобів праці.

Важливим вбачається перетворення бюрократичних інституцій на системи, що сприяють імпровізації та інноваціям. Дослідження свідчать, що ресурси, якими можуть скористатися інституції, є життєво важливими. Слушно зазначав М. Vollmer, що кваліфікований персонал, а також віддана команда менеджерів є особливо важливими для інновацій в організаціях з боротьби зі стихійними лихами [7]. Аналізуючи, як у 2003 році у Сінгапурі впоралися з пандемією SARS, Тео та інші дослідники [8] визначили важливість матеріальних ресурсів (фінансів, технологій та інфраструктури), а також нематеріальних ресурсів, зокрема соціального капіталу (який може бути активований лише у відносинах з іншими), для побудови організаційної стійкості.

Сприяння обміну інформацією між органами влади на різних адміністративних рівнях та із суб'єктами критичної інфраструктури є важливою умовою для підвищення можливостей інституцій цивільного захисту в гіперзв'язаному та все більш оцифрованому світі, наприклад для проведення комплексного аналізу ризиків і підвищення ситуаційної обізнаності під час кризи [6].

Поняття «тенденція» ми використовуємо як дескриптор технологічної моделі, яка, ймовірно, матиме вплив на розвиток ресурсного механізму сфери цивільного захисту України в середньо- та довгостроковій перспективі. Тенденції створюють проблеми, які спостерігаються в сьогоденні. Однак багато викликів та можливостей, якщо не всі, що ці тенденції

створюють для системи цивільного захисту, ймовірно, стануть більш помітними в майбутньому і можуть бути використані іншими для підтримки ухвалення рішень. Зосереджуючись на тенденціях, а не на ризиках, є перспектива проаналізувати проблемні питання на більш високому рівні, включаючи ретельне дослідження можливостей, які впливають з тенденцій [9].

Багато тенденцій і подій можуть змінити життєдіяльність суспільства, зокрема цифровізація і ШІ. Для системи цивільного захисту населення ці тенденції є одночасно викликом і можливістю. Цивільний захист – це динамічний процес, який має реагувати на зміни суспільства та навколишнього середовища, які стикаються з постійними поступовими змінами через багато різних факторів. До них належить і технологічний прогрес. Оскільки заходи та інституції системи цивільного захисту спрямовані на захист населення від широкого спектра небезпек, необхідне фундаментальне розуміння суспільної динаміки для ефективної адаптації системи цивільного захисту до мінливих потреб.

Одним зі способів зрозуміти суспільну динаміку є вивчення відповідних середньо- та довгострокових соціальних, технологічних та екологічних тенденцій, зокрема з огляду на їхні позитивні та негативні наслідки для суспільства та цивільного захисту. Знаючи, що суспільство змінюється, уявлення, отримані внаслідок аналізу тенденцій, можна використовувати для підтримки ухвалення стратегічних рішень адаптації та оптимізації системи цивільного захисту населення, її ресурсного механізму. Однак тенденції часто потребують певного рівня сприйняття та зрілості, щоб стати відповідними та інтегрованими в ресурсний механізм системи цивільного захисту.

Цифровізація не є абсолютно новою тенденцією. Деякі її аспекти вже впливають на значну частину нашого життя, тоді як інші лише з'являться із пов'язаною з ними невизначеністю. Цифровізація безпосередньо чи опосередковано впливає або є основою для багатьох тенденцій, визначених як актуальні для цивільного захисту. Це включає в себе штучний інтелект, конвергентні технології, управління критичною

інфраструктурою, мобільність, економіку спільного використання, соціальні медіа, безпілотні системи, а також урбанізацію та метрополізацію [9].

Тобто технологічні тенденції здебільшого зосереджені на процесі цифровізації та її наслідках, а також на ШІ («це набір технологій, які поєднують дані, алгоритми та обчислювальну потужність» [12]), який швидко розвивається з погляду технологій і додатків. Завдяки здешевленню доступу до обчислювальних ресурсів цифровізація вже досягла значного прогресу, що варіюється від винаходу Всесвітньої павутини до поширення соціальних медіа, електронної комерції, хмарних сервісів і останніх досягнень у сфері комп'ютерного зору тощо [9]. Прогрес у розвитку цифрових технологій дає змогу виконувати все більше процесів проектування віртуально. Завдяки сприятливій природі штучного інтелекту та широті цивільного захисту є потенційні можливості використання штучного інтелекту проти багатьох небезпек і на всіх етапах циклу боротьби зі стихійними лихами. Використання ШІ передбачає багато можливостей для заходів цивільного захисту. Враховуючи швидкість інновацій у цій галузі, вчені допускають, що найближчими роками з'являться непередбачені можливості. Проте, оскільки технологічна конвергенція поєднує технології, ефективне використання потребує нового набору методів управління.

Цифровізація все більше проникає у сферу цивільного захисту населення. Цифрові технології та процеси дають можливість працівникам сфери цивільного захисту виконувати та ухвалювати рішення на основі більшої кількості даних, а точніше – великих даних, що забезпечують захист, моніторинг і контроль без фізичного втручання та фактичної присутності. Загалом цифровізація прискорює, розширює процеси ресурсного механізму цієї сфери. Вона зосереджується на трьох конкретних аспектах державного управління, таких як тенденції до обробки даних, концепції та робота з автоматизованими процесами та використання цифрових засобів зв'язку суб'єктами управління [13].

Так, з метою підвищення внутрішньої ефективності роботи ДСНС в умовах війни: «створено ряд сервісів, які б

допомагали вчасно інформувати населення про загрози та зберегти життя і здоров'я громадян (сервіс протимінної діяльності ДСНС, доступний у вебверсії та в додатках, який дає змогу повідомити про знахідку ВНП, попередити про небезпечні території, а також містить інструкцію, як потрібно поводитися при подібній знахідці); оновлено сайт ДСНС України, наповнивши його актуальною інформацією щодо ситуації в умовах війни, створено інформаційний чат-бот у WhatsApp, чат-бот «Інтерактивний інспектор» у Telegram для надання інформаційної підтримки суб'єктам господарювання; продовжується модернізація «Порталу електронних послуг ДСНС»; розгорнуто сучасну систему інформування населення Cell Broadcast, яка буде інтегрована у загальнодержавну систему оповіщення населення для використання місцевими органами виконавчої влади; закуплено, передано та розгорнуте у військово-цивільних адміністраціях України відповідне обладнання загальнодержавної системи оповіщення; розпочато проєкт перебудови системи радіозв'язку з аналогового на сучасний цифровий та переведено на цифровий радіозв'язок ряд регіонів; відбувається модернізація Оперативно-координаційних центрів в Головних управліннях ДСНС України, які під час війни відіграють одну з ключових ролей в координації системи реагування на НС (не лише встановлене сучасне обладнання та створені комфортні умови роботи операторів, але й упроваджується інноваційна система управління силами та засобами, яка спрямована на автоматизацію висилки підрозділів на місце НС; значний ресурс направлено на комплексне оновлення комп'ютерної техніки; завершено повне впровадження системи електронного документообігу в Службі до рівня районів; перебудовано архітектуру зберігання й обробки даних на серверних потужностях ДСНС. Також здійснюються певні кроки по провадженню сучасної логістичної системи для ефективного та прозорого управління майном ДСНС, повному переходу на електронні системи фінансового та кадрового обліку, впровадженню системи енергоменеджменту, створенню ряду реєстрів, на виконання вимог закону щодо переходу на систему страхування пожежної безпеки» [14].

Загалом зміни передбачають реалізацію більш динамічної концепції стійкості, яка базується на припущенні, що складні системи зазнають постійних змін, необхідних для адаптації робочих процесів і підтримки ефективності. Динамічна стійкість залежить від здатності системи швидко реагувати на конкретні виклики та потрясіння, змінюючи свої структури та процеси [15]. Це розширене уявлення про стійкість системи може бути корисним для розуміння того, як інституції системи виконують основні функції та послуги в змінних умовах із багатьма змінними.

Ми погоджуємося із Н. Клименко, що удосконалення діяльності єдиної державної системи цивільного захисту та її підсистем має враховувати реальну ситуацію як загалом, так і в окремих сферах, а також найбільш вірогідну динаміку й тенденції розвитку відповідно до сучасних світових трендів. Одним із таких ключових трендів є перехід систем цивільного захисту розвинених країн світу «від реагування на можливі надзвичайні ситуації до забезпечення стійкості держави під час різних кризових ситуацій, а також посилення взаємодії органів управління та сил цивільного захисту зі збройними силами та правоохоронними органами» [10, с. 222]. Дійсно системну стійкість необхідно зміцнювати, щоб мати змогу реагувати та адаптуватися до широкомасштабних, динамічних криз більш скоординованим та ефективним чином, використовуючи ресурсний механізм підтримки цього процесу.

Постійно нечітке регуляторне середовище перешкоджає інноваційним підходам і ускладнює своєчасне та цілеспрямоване застосування нових технологій. Цивільний захист також є сферою, де комерційні, готові ресурси та рішення повинні бути розроблені та розгорнуті для задоволення конкретних вимог. Невизначеність щодо того, чи можна і як можна використовувати передові технології та адаптувати оперативні протоколи та стандарти, є стримувальним фактором для інноваційних підходів у цивільному захисті.

Тенденції, такі як мобільність і цифровізація, впливають і посилюють логістичні та технічні взаємозв'язки, водночас створюючи безліч нових взаємозалежностей. Цей зростаючий взаємозв'язок збільшує потенціал шкоди від ризиків, що

існують, та нових. Це також збільшує складність суспільних систем загалом, що може мати як позитивні, так і серйозні негативні наслідки, такі як сприйнятливість до збоїв у разі руйнівних подій. У контексті цивільного захисту є різні можливі підходи до більш ефективного вирішення проблем сучасного світу, що постійно змінюється [9].

Всі інституції шукають шляхи просування цифрових технологій своїх структур і процесів. Зростання агрегації, обробки та використання великих наборів даних для різноманітних цілей зумовило занепокоєння багатьох інституцій ще до пандемії. Одним із основних варіантів використання є застосування великих даних для покращення обізнаності осіб, які ухвалюють рішення. Проте переваги цифровізації часто не помічали в короткостроковій перспективі. Цифрові дані дискретні, їх можна зберігати, копіювати, аналізувати і передавати практично без обмежень. Інший важливий аспект цифровізації – поступова «надбудова» звичної реальності цифровою, доповненою або віртуальною реальністю, що дасть змогу забезпечити ефективне функціонування системи цивільного захисту населення та територій, оскільки вона є оптимальним засобом цілеспрямованого державного впливу на процеси організації, підготовки до проведення та безпосереднього проведення цивільної оборони як важливої складової забезпечення національної безпеки держави.

Ще криза COVID-19 виявила численні можливості застосування цифрових інновацій. Наприклад, через брак цифрового реєстру розгорнутого та наявного персоналу реагування інституціям цивільного захисту доводилося імпровізувати та знаходити спонтанні (технічні) рішення.

Існує значний невикористаний потенціал для інновацій, що є результатом розгортання інноваційних технологій навколо використання штучного інтелекту та передових сенсорних технологій. Ці технології охоплюють, наприклад цифрових двійників для оцінки ситуації, аналітику великих масивів даних штучним інтелектом, включаючи аналіз розвитку ситуації, навчання на основі штучного інтелекту, алгоритми для прогнозування тощо.

Цифровізація призводить до переформатування звичних

суспільству систем, формування нових стратегій розвитку. Водночас змінюється технологічна парадигма, трансформуються моделі управління, підтримка власного технологічного рівня є стратегічно важливим національним завданням для розвитку системи. Окрім того, відбуваються зміни в змісті процесу праці, його організації. Потенціал цифровізації підтверджується і в доповіді ОЕСР: «Технології, інтелектуальні програми та інші інновації у цифровій економіці можуть підвищити якість послуг, що надаються, і допомогти вирішити проблеми в самих різних областях, включно з ... державним управлінням, податками, транспортом, освітою, екологією та ін.» [16].

В інституціях цивільного захисту відбуваються зміни у самосприйнятті. Це допомагає їм здійснити перехід від виконавців до ролі постачальника послуг, інформаційного посередника та агента підтримки ухвалення рішень для політиків [9].

Важко погодитися з тезою, що вплив розвитку цифровізації, технологій і автоматизації на працівників системи цивільного захисту є передбачуваним. Ці процеси є складними, оскільки йдеться не лише про інноваційні технології, а і про те, як працівники готові їх використовувати. Проблемою є й те, що нині немає офіційно ухваленої стратегії адаптації до майбутніх змін, а розроблені стратегії, які враховують цифровізацію, стикаються з пріоритетними завданнями, що постійно змінюються. Проте прискорення цифровізації системи цивільного захисту зумовлюється насамперед її можливими позитивними проявами та наслідками на всіх рівнях.

Переваги цифровізації прослідковуються через «оптимізацію витрат, яка передбачає:

- зниження витрат на пошук інформації, ідентифікацію та вимір транзакційних витрат; витрат з укладення та ведення переговорів тощо;
- прискорення бізнес-процесів, зокрема за рахунок зменшення часу комунікацій;
- спільне використання інформації і відсутність конкуренції у споживанні знань та інформації, оскільки використання бази даних чи бази знань одним споживачем не

заважає одночасному їх використанню іншими споживачами;

- акумулювання великих обсягів даних, здійснення їх автоматичної переробки та аналізу;

- синхронізація потоків інформації, можливість точкового розподілу даних у рамках усього бізнесу і внаслідок цього можливість відстеження великої кількості ланцюжків між постачальниками і споживачами, а також проведення інтелектуальної та точкової аналітики;

- не просто оволодіння новими технологіями на прикладному рівні, а перехід на усвідомлення потенціалу нових інновацій, на створення нових інноваційних продуктів, орієнтованих на розроблення технологічного інтелекту (наприклад, за технологіями управління даними);

- перехід від паперових документів до електронних (листки непрацездатності, трудові книжки тощо)» [11, с. 82–83].

Відповідно «роль держави у розвитку системи цивільного захисту як складової єдиного безпекового простору є визначальною внаслідок неможливості суспільства самостійно розбудувати цей безпековий напрям через брак необхідних сил і засобів, ресурсної підтримки та підготовлених сертифікованих фахівців» [1]. Оскільки «управлінська діяльність також має інформаційний характер, отже ефективність взаємодії між адміністративним персоналом і підлеглими завдяки цифровим технологіям стає менш залежною від фізичної відстані між ними» [11, с. 89].

Вагомою вимогою до оптимального функціонування єдиної державної системи попередження і ліквідації НС є наявність необхідної матеріально-технічної та кадрової бази (ресурсного механізму), його активна реалізація і використання. Складність оптимізації такого механізму полягає насамперед у його суб'єктності. Якщо матеріальні ресурси, підготовка рятувальників тощо легко вписуються в директивні методи управління, тобто слугують об'єктами організаційно-управлінської діяльності, то соціально-політичні чинники, інформаційні ресурси тощо практично не піддаються цілеспрямованому впливу і мають у своєму розпорядженні «підвищення багатовекторності функціонування». Така «багатовекторність» ресурсного механізму робить його

суперечливим і у цьому сенсі вразливим компонентом єдиної державної системи попередження і ліквідації НС [17].

Кадровий облік має диджиталізуватися і спрощуватися, але залишитися, а додатково мають з'явитися всі інші функції, з яких і складається насправді HR: рекрутинг, адаптація, управління ефективністю, розвиток людей, мотивація, компенсація, комунікація сенсів.

Слід розробити підходи, щоб швидко активувати ресурсний механізм системи цивільного захисту, коли це буде необхідно, і адаптувати їх до нових викликів. Ключовою умовою для цього є створення інституціоналізованих структур управління знаннями, які доповнюють базові структури управління даними. Бажано створити структури, які дають змогу більш ефективно використовувати науковий досвід в управлінні кризою. Важливими критеріями тут є забезпечення незалежності дослідників і включення різних наукових дисциплін. Потік доступних даних також створює нові виклики як з погляду використовуваних технологій, так і для користувачів. З огляду на це необхідно продовжити оновлення розпочатих процесів та більше інвестувати в цифрові навички працівників системи.

Помітне зростання потреби в цифрових мережах, зборі та обміні даними останніми роками підкреслило недоліки в управлінні та оцифруванні даних, але і спонукало систему цивільного захисту впровадити зміни, щоб швидко обробляти дані та аналізувати їх цілеспрямовано на етапі адаптації. Обмін наборами даних між науковцями та практиками системи цивільного захисту через спільні ініціативи може надати у цьому разі велику допомогу.

Організаційний контент управління має розглядатись в усіх заходах трансформації, що підвищить ефективність державного управління і сприятиме набуттю своєчасності бачення можливостей і доцільності проведення організаційних реформ.

Одним із ключових факторів у розвитку цифровізації досліджуваної системи є забезпечення безпеки та її надійної роботи. Зі збільшенням технологічності та функціональності системи зростає і її вразливість. Важливо забезпечувати

достатній рівень захисту всіх компонентів сервісу та його подальший розвиток. Лише ретельний аналіз усіх можливих загроз та розроблення ефективних засобів протидії атакам може забезпечити конкурентоспроможність системи.

З метою мінімізації ризиків, пов'язаних із використанням ШІ, слід розробити стандарти, сертифікувати та визначити схеми страхування, які забезпечують належне розроблення та перевірку систем ШІ. Отже, потрібно посилити спроможність перевіряти алгоритми ухвалення рішень, які використовуються в критичній інфраструктурі. Чіткість роботи та безвідмовність стануть передумовами для ефективного функціонування системи цивільного захисту.

Для пом'якшення системного впливу можливих ризиків слід урахувати можливі взаємодії та каскадні ефекти. Цивільний захист розуміємо як комплексне завдання, в якому беруть участь усі верстви суспільства. Щоб досягти цього слід і надалі сприяти обміну знаннями між експертами та політиками з усіх відповідних сфер. Більше тренінгів із залученням життєво важливих секторів економіки та громадянського суспільства теж може бути корисним для раннього виявлення слабких місць. У разі збоїв у системі доцільно вивчити можливість принаймні тимчасової автономії ключових послуг, інфраструктури та ланцюгів постачання, щоб забезпечити мінімальну функціональність протягом короткого періоду часу, поки суспільство адаптується.

Зростання потреби в спеціалізованих ресурсах і персоналі цивільного захисту ще більше може посилити тиск на витрати та ефективність цивільного захисту. З огляду на це надійні та ефективні процеси та структури, які уникають дублювання та максимально використовують синергію між усіма учасниками, є важливими для цивільного захисту.

У технологічній сфері обмін знаннями з партнерськими організаціями в інших країнах може виявитися ефективним у скороченні витрат і часу, необхідних для інтенсивної адаптації та інновацій. Виявлення прогалин у спроможності можливих інновацій потребує постійного моніторингу подій, пов'язаних із цивільним захистом у міжнародному контексті, для чого є корисною тісна співпраця. Нові інструменти та методи, які

використовуються за кордоном, слід завжди критично досліджувати перед адаптацією до українського контексту. Знання про ризики та способи їх пом'якшення часто розпорошені між різними інституціями на різних рівнях управління. Окрім міжнародного обміну, слід сприяти та поглиблювати міжвідомчий та внутрішній діалог між відповідними експертами через спільні проекти та навчання. Така тенденція, як цифровізація, своєю чергою відкриває нові можливості для обміну знаннями та інформацією, полегшуючи віртуальну спільну роботу та уникаючи дублювання [9].

Усі окреслені вище тенденції також взаємодіють і впливають одна на одну, що тягне за собою високий ступінь невизначеності щодо їх розвитку та кінцевих наслідків. Проте визнання невизначеності має посідати значне місце в роботі та розвитку цивільного механізму сфери цивільного захисту. Проте навіть у такому динамічному та складному ландшафті ризиків можна вжити різноманітних заходів для оптимізації рівнів безпеки, зменшення вразливості та мінімізації наслідків руйнівних подій.

Серед напрямів цифрової трансформації ресурсного механізму системи цивільного захисту найбільш перспективними визначені такі: цифрова трансформація управління та ресурсного механізму, розвиток цифрової взаємодії інституцій, впровадження цифрових технологій в систему, цифровізація територіальних інституцій, розвиток цифрових компетентностей працівників системи.

Концепція стійкості є невід'ємною частиною ресурсного механізму сфери цивільного захисту та зменшення ризику криз. Побудова стійкості зазвичай складається з комбінації підходів, таких як резервування, диверсифікація, модульність і децентралізація.

Стійкість у контексті цивільного захисту розуміємо як висхідний, суспільний підхід, згідно з яким відповідальність за підготовку до руйнівних подій, управління ними та відновлення після них несуть лише державні суб'єкти. Натомість вона забезпечується шляхом залучення всіх елементів і рівнів суспільства. Сильна, активна інтеграція окремих осіб, громад і приватного сектору у сферу цивільного захисту

надає багато переваг.

Важливо, щоб українська система цивільного захисту могла реагувати на різні тенденції, вона має періодично переглядатися та адаптуватися до змін середовища з метою подальшої трансформації ресурсного механізму сфери цивільного захисту шляхом цілеспрямованого, скоординованого та зрозумілого ухвалення стратегічних рішень.

Висновки та напрями подальших досліджень. Отже, цифровізація та штучний інтелект, інші інноваційні тенденції та розробки можуть змінити функціонування та розвиток ресурсного механізму системи цивільного захисту, що водночас є викликом і можливістю. Вони є сучасними трендами трансформації як ресурсного механізму, так і системи цивільного захисту. Проте вплив і актуальність певних тенденцій для цієї системи змінилися через нові обставини.

Цифрова трансформація ресурсного механізму висуває на порядок денний питання реформування державного управління у сфері цивільного захисту. В умовах сучасного стану, з одного боку, обсяги і зміст завдань, які постають перед системою цивільного захисту, зростають та ускладнюються, а з іншого – алгоритми роботи, що існують, потребують удосконалення.

Доведено, що цифровізація торкнулася практично всіх сфер роботи цієї системи, від внутрішніх комунікацій і планування ресурсів до оцінки ситуації. Незважаючи на те, що останніми роками ресурсний механізм сфери цивільного захисту покращив свою здатність краще адаптуватися до потенціалу нових технологічних розробок, все ще є місце для вдосконалення. Більша ясність у законодавстві та нормативних актах допоможе органам цивільного захисту оцінити, як нові технології можна використовувати на практиці. Відповідне законодавство та регулювання також дадуть можливість усунути ризики та виклики, що пов'язані із застосуванням нових технологій.

Цифровізація та ШІ створюють умови для реалізації можливості автоматичного управління системою цивільного захисту населення (або її окремими складовими), а також сприяють необмеженому масштабуванню, що дає змогу значно

підвищити ефективність управління системою (як господарською діяльністю, так і ресурсами) на об'єктовому, місцевому, регіональному та державному рівнях. Упровадження цифрових практик і технологій у сферу цивільного захисту населення змінює їх підхід до реалізації державної політики, створюючи можливість для фундаментального переосмислення ролі держави. Щоб переваги цифровізації у досліджуваній сфері змогли проявитися повною мірою, потрібен їй збалансований розвиток. Зазначене вище підтверджує необхідність прискорення інвестицій у цифровий потенціал системи цивільного захисту.

Різке збільшення використання нових технологій, цифровізації, штучного інтелекту потребуватиме вищого рівня професіоналізації та пов'язаної з цим трансформації ресурсного механізму системи.

Цифровізацію та штучний інтелект маємо сприймати як можливості. Систематично та постійно ідентифікуючи відповідні технологічні досягнення, слід їх поступово інтегрувати в інституції вітчизняної системи цивільного захисту, що зможе підвищити ефективність, адаптувати свої можливості до майбутніх потреб.

Зважаючи на зростаючий взаємозв'язок життєво важливих сфер і, як наслідок, збільшення складних ситуацій ризику, підвищується важливість співпраці між відповідними суб'єктами на всіх рівнях системи цивільного захисту. Зазначене потребує адекватних та ефективних механізмів координації та співпраці, таких як навчання, обмін знаннями, досвідом і навичками.

Зростаючій невизначеності щодо раніше невідомих загроз і небезпек, а також їх потенційних наслідків слід протистояти, приділяючи більше уваги підходу стійкості ресурсного механізму сфери цивільного захисту, залучаючи до цього громадянське суспільство, суб'єктів приватного сектору, громадян як найважливіші ресурси для боротьби з невизначеністю. Лише спільна та злагоджена взаємодія усіх ланок ресурсного механізму системи цивільного захисту створить довіру.

Загалом важливо, щоб вітчизняна система цивільного

захисту зосереджувалася не лише на ризиках, які виникають через певні тенденції, а також визнавала і використовувала нові можливості, щоб бути добре підготовленою до нових викликів.

Цифровізація ресурсного механізму системи цивільного захисту сприятиме підвищенню його результативності. На сьогодні є різні технології та програмні продукти, розроблені для того, щоб здійснити перехід системи цивільного захисту до цифрового управління і використання цифрових технологій у якомога більш плавний та зрозумілий спосіб. Для системи цивільного захисту цифрова трансформація ресурсного механізму є стратегічною програмою дій. Вона має відбуватися поетапно та поступово, тобто новітні цифрові технології впроваджуються і постійно вдосконалюються, працівники системи мають навчатися та застосовувати інноваційні цифрові рішення, організаційна культура має трансформуватися від «ручного» способу управління до цифрових систем.

Перспективами досліджень є обґрунтування методологічних засад підвищення ефективності ресурсного механізму системи цивільного захисту.

Список використаних джерел

1. Демчук В. В. Реформування сфери цивільного захисту як складової безпекового простору в контексті європейської інтеграції України. *Науковий вісник : державне управління*. 2023. № 1. С. 102–122.
2. European Parliament and Council. (2013). Decision No 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. *Official Journal of the European Union*. L. 347/924, 20.12.2013. URL : <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013D1313> (last accessed : 20.02.2024).
3. Schomaker R. M., Bauer M. W. (2020). What drives successful administrative performance during crises? lessons from refugee migration and the covid-19 pandemic. *Public Adm Rev*. URL : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7436478/> (last accessed : 04.02.2024).
4. Boin A van Eeten MJG. The resilient organization. *Pub Manag Rev*. 2013. № 15. P. 429–445. DOI : <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856>.
5. Boin A., Hart P., Stern E. and Sundelius B. *The Politics of Crisis Management : Public Leadership Under Pressure*. Cambridge : Cambridge University Press. 2017. URL : https://www.researchgate.net/publication/307390196_The_Politics_of_Crisis_Management_Public_Leadership_Under_Pressure (last accessed : 24.02.2024).
6. Lauwe P., Stock E., Wienand I., Esser A., John-Koch M., Fekete, A., Neisser F., Sandholz S., Wannewitz M., Garschagen M. Integriertes risikomanagement für den schutz der bevölkerung : integrated risk management in civil protection/gestion intégrée des risques en sécurité civile. *DIN SPEC*. 2019. Vol. 91390. Beuth, Berlin. 15 p. URL : <https://www.beuth.de/en/technical-rule/din-spec-91390/314285886m> (last accessed : 27.02.2024).
7. Vollmer M. Implementing innovations in disaster management to increase resilience—laws, policies, and organizational determinants. Dissertation, School of Mechanical and Safety Engineering, University of Wuppertal. 2021. URL : <https://d-nb.info/1236282183/34> (last accessed : 01.02.2024).
8. Teo WL., Lee M., Lim W-S. The relational activation of resilience model : How leadership

- activates resilience in an organizational crisis. *J Contingencies Crisis Manag.* 2017, 25, P. 136–147. URL : <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7166971/> (last accessed : 05.02.2024).
9. Hauri A., Kohler K., Roth F., Käser M., Prior T., Scharte, B. Risk and Resilience Report : Trend Analysis Civil Protection 2030 : Uncertainties, Challenges, and Opportunities; Risk and Resilience Team Center for Security Studies (CSS) : Zürich, Switzerland. 2020. 53 p. URL : <https://www.preventionweb.net/publication/trend-analysis-civil-protection-2030-uncertainties-challenges-and-opportunities> (last accessed : 21.02.2024).
 10. Клименко Н. Особливості забезпечення цивільного захисту в умовах воєнного стану. *Науковий вісник : Державне управління.* 2022. № 2(12). С. 218–233.
 11. Цифрова економіка : тренди, ризики та соціальні детермінанти : доповідь / Центр Разумкова. Київ. 2020. 274 с. URL : https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf (дата звернення : 22.02.2024).
 12. European Commission (EC). White Paper on Artificial Intelligence – A European Approach to Excellence and Trust. *Official website of the European Union.* 2020. URL : https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en (last accessed : 20.02.2024).
 13. Ellebrecht S., Kaufmann S. Digitalization and Its Security Manifestations. *European Journal for Security Research.* 2020. URL : <https://link.springer.com/search/page/2?query=&search-within=Journal&package=openaccessarticles&facet-journal-id=41125> (last accessed : 18.02.2024).
 14. Підсумки 2022 року в напрямі цифровізації ДСНС України. *ДСНС України : офіційний вебсайт.* URL : <https://dsns.gov.ua/news/ostanni-novini/pidsumki-2022-roku-v-napriami-cifrovizaciyi-dsns-ukrayini> (дата звернення : 12.02.2024).
 15. Walker B. Finding resilience : Change and uncertainty in nature and society. 2019. CABI, Wallingford. Oxfordshire. UK, Boston. MA. USA.
 16. OECD Digital Economy Outlook 2017. *OECD* : websit. URL : <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9317011e.pdf> (last accessed : 16.02.2024).
 17. Белоусов А. В. Методологічні аспекти удосконалення системи державного управління ризиками надзвичайних ситуацій. *Інвестиції : практика та досвід.* 2014. № 11. С. 131–134.

References

1. Demchuk, V. V. (2023). Reformuvannya sfery tsyvilnoho zakhystu yak skladovoi bezpekovoho prostoru v konteksti yevropejskoi intehratsii Ukrainy [Reforming of the field of civil protection as a component of the security space in the context of European integration of Ukraine]. *Naukoviy visnyk: derzhavne upravlinnia*, 1, 102–122. [in Ukrainian].
2. European Parliament and Council. (2013). Decision No 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. (2013 December, 20). *Official Journal of the European Union.* L. 347/924. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32013D1313x> [in English].
3. Schomaker, R. M., Bauer, M. W. (2020). What drives successful administrative performance during crises? lessons from refugee migration and the covid-19 pandemic. *Public Adm Rev.* Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7436478/> [in English].
4. Boin, A. van Eeten, MJG. (2013). The resilient organization. *Pub Manag Rev*, 15, 429–445. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.769856> [in English].
5. Boin, A., Hart, P., Stern, E. and Sundelius, B. (2017). *The Politics of Crisis Management: Public Leadership Under Pressure.* Cambridge: Cambridge University Press. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/307390196_The_Politics_of_Crisis_Management_Public_Leadership_Under_Pressure [in English].
6. Lauwe, P., Stock, E., Wienand, I., Esser, A., John-Koch, M., Fekete, A., Neisser, F., Sandholz, S., Wannewitz, M., Garschagen, M. (2019). Integriertes risikomanagement für den schutz der bevölkerung: integrated risk management in civil protection/gestion intégrée des risques en sécurité civile. *DIN SPEC*, 91390. Beuth, Berlin. Retrieved from <https://www.beuth.de/en/technical-rule/din-spec-91390/314285886m> [in English].
7. Vollmer, M. (2021). *Implementing innovations in disaster management to increase resilience—laws, policies, and organizational determinants.* Dissertation, School of Mechanical and Safety Engineering, University of Wuppertal. Retrieved from <https://d-nb.info/1236282183/34> [in English].

8. Teo, W. L., Lee, M., Lim, W-S. (2017). The relational activation of resilience model: How leadership activates resilience in an organizational crisis. *J. Contingencies Crisis Manag*, 25, 136–147. Retrieved from <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7166971/> [in English].
9. Hauri, A., Kohler, K., Roth, F., Käser, M., Prior, T., Scharte, B. (2020). Risk and Resilience Report: Trend Analysis Civil Protection 2030: *Uncertainties, Challenges, and Opportunities; Risk and Resilience Team Center for Security Studies (CSS)*: Zürich, Switzerland, Retrieved from <https://www.preventionweb.net/publication/trend-analysis-civil-protection-2030-uncertainties-challenges-and-opportunities> [in English].
10. Klymenko, N. (2022). Osoblyvosti zabezpechennia tsyvilnoho zakhystu v umovakh voiennoho stanu [Ensuring civil protection under the conditions of martial law]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(12), 218–233. [in Ukrainian].
11. Tsentrazumkova. *Tsyfrova ekonomika: trendy, ryzyky ta sotsialni determinanty: dopovid* (2020). [Digital Economy: Trends, Risks and Social Determinants: Report]. Kyiv. Retrieved from https://razumkov.org.ua/uploads/article/2020_digitalization.pdf [in Ukrainian].
12. European Commission. (2020). White Paper on Artificial Intelligence – A European Approach to Excellence and Trust. *Official website of the European Union*. Retrieved from https://commission.europa.eu/publications/white-paper-artificial-intelligence-european-approach-excellence-and-trust_en [in English].
13. Ellebrecht, S., Kaufmann, S. (2020). Digitalization and Its Security Manifestations. *European Journal for Security Research*. Retrieved from <https://link.springer.com/search/page/2?query=&search-within=Journal&package=openaccessarticles&facet-journal-id=41125> [in English].
14. *Pidsumky 2022 roku v napriami tsyvrovizatsii DSNS Ukrainy* [Results of 2022 in the direction of digitization of the State Emergency Service of Ukraine] (2023). *State Emergency Service of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://dsns.gov.ua/news/ostanni-novini/pidsumki-2022-roku-v-napriami-cifrovizaciyi-dsns-ukrayini> [in Ukrainian].
15. Walker, B. (2019). *Finding resilience: Change and uncertainty in nature and society*. CABI, Wallingford, Oxfordshire, UK, Boston, MA, USA [in English].
16. *OECD Digital Economy Outlook*. (2017). *OECD: websit*. Retrieved from <https://espas.secure.europarl.europa.eu/orbis/sites/default/files/generated/document/en/9317011e.pdf>. [in English].
17. Bielousov, A. V. (2014). Metodolohichni aspekty udoskonalennia systemy derzhavnoho upravlinnia ryzykamy nadzvychainykh sytuatsii [Methodological aspects of improving the system of state management of disaster risk]. *Investysii: praktyka ta dosvid*, 11, 131–134. [in Ukrainian].

DIGITALIZATION AS THE CURRENT TREND OF TRANSFORMATION OF THE RESOURCE MECHANISM OF THE CIVIL PROTECTION SYSTEM

Podobied Ihor

Abstract. The article outlines an approach to substantiating a set of conceptual provisions regarding the introduction of digitization and artificial intelligence in the civil protection system, the use of artificial intelligence, taking into account the main directions of digital transformation of its resource mechanism. Data from the study of digitization as a modern trend of transformation of the resource mechanism of the civil protection system were analyzed by applying systemic and complex approaches and using research methods such as logical generalization, comparative analysis, the method of expert evaluations, forecasting and synthesis, etc. A comprehensive analysis of the state of scientific research on the state of transformation of the resource mechanism of the civil protection system, the

problems of the implementation of digitization and artificial intelligence was carried out, the digital transformation was analyzed, the features of these latest technologies were determined as an innovative approach to solving the problems of the resource mechanism of the civil protection system, especially in the conditions of martial law, global trends in the impact of digitization and artificial intelligence on the transformation of the resource mechanism in the field of civil protection. The issue of response and adaptation of the resource mechanism of the civil defense system during crises was considered. It has been established that such a digital transformation puts the issue of public administration reform on the agenda. The key advantages of focusing on trends rather than risks are argued, which allows for a higher-level analysis of problematic issues, including a thorough examination of the opportunities arising from trends in the adoption of digitization in the system under study. It was found that the benefits of digitization are traced through cost optimization. The most promising directions of digital transformation of the resource mechanism of the civil protection system have been identified. It is proposed to perceive digitalization and artificial intelligence as opportunities that should be gradually integrated into the resource mechanism of the civil protection system, to ensure digital interaction of institutions, coordination and cooperation.

Key words: civil protection, digitization, artificial intelligence, civil protection system, resource mechanism, public administration, effectiveness, sustainability.

УДК 351:34.95

Лихач Юлія

ORCID iD 0000-0003-0945-0692

e-mail: lyu-78@ukr.net

Селіванов Сергій

ORCID iD 0000-0001-7515-1370

e-mail: spauchkauskas@gmail.com

Москаленко Світлана

ORCID iD 0000-0002-5017-0230

e-mail: moskalenko_c@ukr.net

ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ У КОНТЕКСТІ РОЗБУДОВИ НАЦІОНАЛЬНОЇ СИСТЕМИ СТІЙКОСТІ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-104-115](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-104-115)

Анотація. Спроможність органів державної влади та органів місцевого самоврядування як учасників процесів запровадження і розбудови системи національної стійкості залежить від кадрового забезпечення. Наявність стратегічно мислячих управлінців і відповідальних службовців уможливує здатність держави і суспільства протистояти загрозам, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, відновлюватися після кризових ситуацій. У сучасних умовах посилюються вимоги до якості підвищення кваліфікації публічних службовців, що є однією з передумов посилення їхнього професіоналізму. Метою статті є обґрунтування діалектики взаємозв'язку підвищення кваліфікації публічних службовців та забезпечення національної стійкості. Наголошено на важливості виявлення оперативності та гнучкості у визначенні навчальних потреб, вдосконалення навчально-програмного забезпечення, оновлення змісту наявних та розроблення нових програм підвищення кваліфікації. Наведено приклад розроблення у Вищій школі публічного управління двох загальних короткострокових програм: для державних службовців категорії «А» – «Євроатлантична інтеграція і функціонування національної системи стійкості»; для державних службовців категорій «Б» та «В», а також посадових осіб місцевого самоврядування – «Розбудова національної стійкості». Обґрунтовано необхідність формування консолідованої національної стійкості, професійних цінностей, а також важливість інтелектуально-ресурсного розвитку публічних службовців, збалансованої взаємодії державних органів і організацій громадянського суспільства. Належне функціонування системи підвищення кваліфікації передбачає

взаємодію нормативно-правових, організаційно-функціональних та навчально-організаційних механізмів. Зазначене сприятиме виконанню державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування завдань щодо розбудови національної системи стійкості у сферах зовнішньої політики, суспільних відносин, в економіці, екології, в соціальній, гуманітарній та інформаційній сферах, а також безпосередньо у межах управлінської системи.

Ключові слова: публічне управління, підвищення кваліфікації публічних службовців, професіоналізація, національна стійкість.

Постановка проблеми. Наближення професійного розвитку державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування до потреб публічного управління відбувається, зокрема, через систему підвищення кваліфікації, яка забезпечує поглиблення професійних знань, умінь та навичок посадовців. Для України нині є надзвичайно важливою «здатність держави і суспільства ефективно протистояти загрозам будь-якого походження і характеру, адаптуватися до змін безпекового середовища, підтримувати стале функціонування, швидко відновлюватися до бажаної рівноваги після кризових ситуацій» [1], що відповідно до Концепції забезпечення національної системи стійкості, затвердженої Указом Президента України від 27 вересня 2021 р. № 479/2021, і розкриває сутність національної стійкості.

Реальна спроможність органів державної влади та органів місцевого самоврядування як ініціаторів і учасників процесів запровадження системи національної стійкості залежить передусім від кадрового забезпечення, наявності стратегічно мислячих, конкурентоспроможних, дієвих управлінців і висококваліфікованих, патріотичних, відповідальних службовців. З огляду на це посилюються вимоги до якості підвищення їхньої кваліфікації як однієї з ключових передумов набуття професіоналізму.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти окресленої проблематики час від часу увиразнюються в дослідженнях науковців, а також стають предметом обговорення в експертному середовищі. Зокрема, увага фахівців зосереджується на стратегічних векторах реалізації механізмів професіоналізації державної служби, які можуть мати

позитивний ефект у контексті суспільних змін [2].

Характерним є наголошення на підвищенні ефективності врядування, в тому числі через упровадження сучасних управлінських практик у роботу державних органів. Водночас дослідники О. Твердохліб, О. Линдюк, С. Потеряйко зазначають, що складовими розбудови дієвого врядування є «ефективна система державного управління, сучасна система місцевого самоврядування, управління державними фінансами та електронного урядування» [3, с. 9].

Також слушним є зосередження уваги на професійних характеристиках публічного управлінця, які, на думку таких науковців, як Г. Пасемко, О. Таран, Д. Бабак, «визначаються не лише ринком праці, потребами громадян чи організаційними вимогами, а й стратегією розвитку держави, ідеологією та цілями публічної політики, наявними засадами та традиціями діяльності органів державної влади та муніципального управління» [4]. А це своєю чергою впливає і на систему навчання: «сучасні світові трансформаційні процеси, принципи належного врядування, новітні технології передбачають високі вимоги до сучасної ефективної системи професійного навчання, яка має бути гнучкою, інноваційною, орієнтованою на професійний розвиток та кар'єрне зростання, а також здатною оперативно реагувати на запити державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування» [5, с. 248–249]. Додамо, що згадана система має так само оперативно реагувати і на запити суспільства.

Дослідники висловлюються, зокрема, й щодо необхідності «професіоналізації публічних службовців із урахуванням потреб євроінтеграції України, зокрема приведення вимог до професійних якостей публічних службовців у відповідність до європейських стандартів публічної служби, збільшення кількості публічних службовців, які мають професійну освіту, стимулювання їх до здобуття професійної освіти у галузі публічного управління та адміністрування; оновлення кадрового складу на принципах меритократії; розроблення і запровадження системи фахової підготовки публічних службовців на засадах сучасних вимог до професіоналізму на публічній службі; створення належних умов для професійного

зростання та індивідуального професійно-кваліфікаційного розвитку фахівців» [6, с. 54]. Погоджуючись із цим твердженням, все ж наголосимо, що в умовах воєнного стану та загальної мобілізації, коли наша держава відстоює територіальну цілісність і цивілізаційну суб'єктність, слід зважати на обмеженість ресурсів для створення таких умов.

О. Васильєва, Н. Васильєва, С. Приліпко звертають увагу на такий факт: у зарубіжній практиці замість поняття «in-service training» (підвищення кваліфікації) переважно вживаються дефініції «training» – здобуття знань, набуття вмінь і навичок з метою підвищення ефективності професійної діяльності на посаді та «development» – розвиток особистісного, управлінського, професійного, творчого, інноваційного та іншого потенціалу фахівця, його підготовка до нових функцій і ролей [7, с. 21]. Саме на підготовці до нових функцій варто зосередитися в цих умовах, коли слід протидіяти множинним загрозам, давати гідну відповідь на виклики, працювати на випередження.

Надзвичайно важливим у зазначеному контексті вважаємо таке твердження: «У перепідготовці та підвищенні кваліфікації фахівців публічної служби, особливо сьогодні, необхідно виважено й раціонально поєднувати розвиток чуттєво-емоційного та раціонально-поведінкового начал як основи нарощування загальногромадянських і професійно важливих якостей відповідно до вимог конкретних посад, установ органів публічної служби» [8, с. 55]. Погоджуючись із Л. Івашовою, М. Івашовим та Н. Шевченко, додамо, що реальне поєднання цих двох начал можливе лише на міцному аксіологічному підґрунті. А оскільки стійкість є властивістю системи, «яка формується як завдяки її внутрішньому потенціалу, так і виваженому управлінському впливу» [9, с. 112], робити цей вплив релевантним і покликана, зокрема, система підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування.

Отже, маємо досить значний масив досліджень і публікацій, присвячених проблемам професіоналізації публічної служби, підвищенню кваліфікації публічних службовців, проте дедалі більше увиразнюється потреба

детального розгляду цих питань у контексті розбудови національної системи стійкості.

Метою статті є обґрунтування діалектики взаємозв'язку підвищення кваліфікації публічних службовців та забезпечення національної стійкості.

Методи дослідження. Під час наукового пошуку автори застосовували теоретичні та емпіричні методи, що ґрунтуються на усталених методологічних підходах і принципах: спостереження, аналіз, індукція, дедукція, метод конкретизації, узагальнення інформації, графічний метод відображення результатів дослідження.

Виклад основного матеріалу. Переважна більшість фахівців, які досліджують концептуальні засади національної стійкості та її втілення в практику державотворчих процесів, зважають на те, що суть стійкості полягає у «здатності суспільства в партнерстві з владою долати різного роду кризи та конфлікти з мінімальними втратами та можливістю швидкого відновлення» [10, с. 68]. Визнаючи цей універсальний підхід, ми також погоджуємось і з думкою авторів аналітичної доповіді, підготовленої в Національному інституті стратегічних досліджень, про те, що «...попри першочергову актуальність стійкості під час визначення й реалізації зовнішньої та внутрішньої політики держави – цим поняттям оперують в основних державних документах: стратегіях, законах, програмах, – деякі її виразні особливості не завжди враховують» [11, с. 9]. У контексті нашого дослідження з-поміж інших згаданих особливостей слід виокремити те, що поведінка людей, в тому числі й публічних службовців, відповідальних за розбудову системи національної стійкості, може бути дезорієнтованою під впливом зовнішніх сил. А недооцінка такого впливу «може мати катастрофічні наслідки, оскільки під удар потрапляють світоглядно-ціннісні орієнтації, рівень свідомості людей, механізми їх самоідентифікації» [12, с. 74]. Відповідно перед системою підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування постає досить непросте завдання – надати споживачам освітніх послуг нові знання, навички і компетенції, що допоможуть впоратися з такими загрозами.

Нині науковці та практики справедливо наголошують: «основними проблемами забезпечення професійного розвитку публічних службовців в Україні є, по-перше, декларативність підходів та самого процесу, що передбачає професійний розвиток та підвищення компетентності, по-друге, дещо застарілий підхід до процесу навчання службовців, форм навчання та інструментарію, що його забезпечують, по-третє, відсутність чітких процедур, щодо кар'єрного росту та різноманітних заохочень у разі проходження професійного навчання та підвищення кваліфікації, по-четверте, відсутність державної фінансової підтримки та підтримки самого органу в питаннях професійного розвитку та самому процесі такого розвитку» [13, с. 117]. Безумовно, підхід до розв'язання цих проблем має бути комплексним, адже всі вони є взаємопов'язаними.

Що ж до підвищення кваліфікації, то важливим за цих обставин є і оперативність та гнучкість у визначенні навчальних потреб, і вдосконалення навчально-програмного забезпечення, і оновлення змісту наявних та розроблення нових програм підвищення кваліфікації. Зауважимо, що у Вищій школі публічного управління, яка є освітнім і науковим хабом для розвитку нової генерації публічних службовців, у 2023 році під час розроблення програм підвищення кваліфікації враховувалась необхідність включення тематичних блоків, які стосувалися впровадження національної системи стійкості. Крім того, розроблені дві загальні короткострокові програми, присвячені більш детальному висвітленню цієї проблематики: для державних службовців категорії «А» – «Євроатлантична інтеграція і функціонування національної системи стійкості»; для державних службовців категорій «Б» та «В», а також посадових осіб місцевого самоврядування – «Розбудова національної стійкості».

Загальною метою першої із зазначених програм є поглиблення знань з питань євроатлантичної інтеграції, особливостей політики євроатлантичної співпраці, механізмів реалізації стратегічного курсу України на набуття членства у НАТО, удосконалення практичних навичок та формування нових управлінських установок щодо застосування дієвих

міжнародних інструментів і практик забезпечення національної стійкості з метою формування й реалізації комплексної державної політики у сфері національної безпеки та стійкості. Навчання за цією програмою передбачає участь у вебінарах, які включають такі форми роботи: мінілекція, практична робота, тематична дискусія, ділова гра, розв'язання ситуаційного завдання тощо. До її розроблення долучалися знані фахівці у цій сфері, зокрема, завідувач відділу проблем стратегічного планування центру безпекових досліджень Національного інституту стратегічних досліджень Ольга Резнікова, голова Громадської спілки «Всеукраїнська громадська ліга “Україна-НАТО”» Сергій Джердж. Варто наголосити, що подібна співпраця завдяки інтеграції знань і досвіду укладачів дає гарні результати.

Стосовно мети другої програми, вона така: набуття знань та формування практичних навичок щодо забезпечення національної стійкості в умовах мінливості й невизначеності безпекового середовища; створення основи для формування нових управлінських установок, застосування дієвих міжнародних інструментів і практик забезпечення національної стійкості та можливості їх імплементації з метою формування й реалізації комплексної державної політики у сфері національної безпеки та стійкості. Навчання здійснюється у формі тренінгу з використанням інтерактивних форм навчання дорослих та передбачає такі форми роботи: інтерактивні лекції, майстер-класи, кейсові методики, групові дискусії, ділові ігри, групові розв'язання ситуаційних завдань та їх обговорення, виконання індивідуальних завдань.

Вважаємо, що слід наголосити на формуванні саме консолідованої національної стійкості. «Національна стійкість може бути розпорошеною, коли в окремих регіонах маємо доволі сильні прояви стійкості, але вони мають «містечковий» характер, не поєднуються у цілісність. На рівні країни така стійкість буде не лише неефективною, а й руйнівною. Натомість можлива консолідована національна стійкість, яка є не формально, а реально національною. Консолідованість – одна з найважливіших рис конструктивної національної стійкості, що надає їй справжньої сили. Проте вона має бути

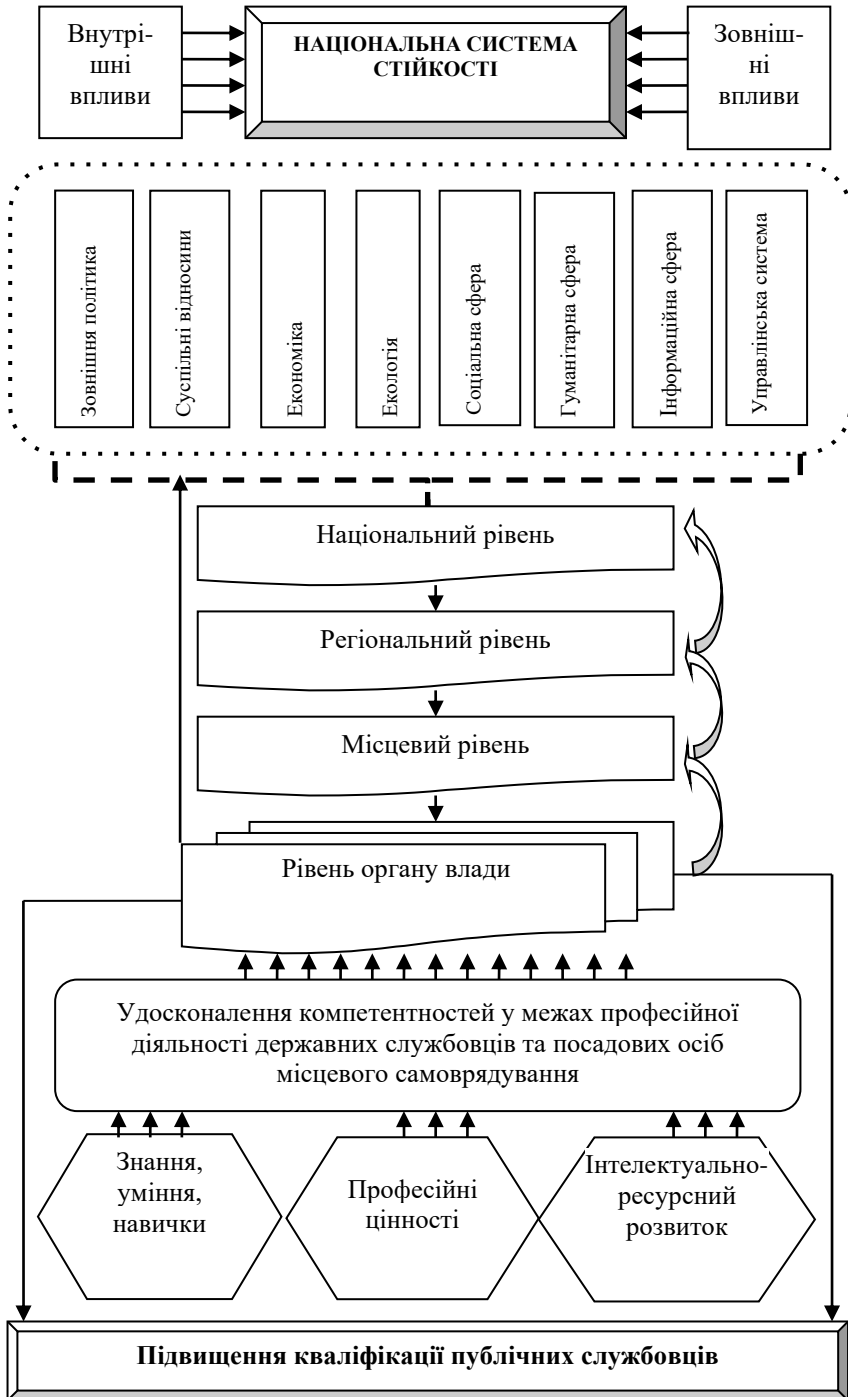


Рисунок 1 – Діалектика взаємозв'язку підвищення кваліфікації публічних службовців та забезпечення національної стійкості

Джерело: розробка авторів

доповнена інтелектуальністю, яка розвиває її відповідно до конкретних вимог часу, задаючи параметри гнучкості й відкритості, а також має прогностичні можливості» [14]. Отже, йдеться не лише про нові чи вдосконалені знання, вміння й навички, формування професійних цінностей, а й про інтелектуально-ресурсний розвиток публічних службовців. Усі ці компоненти мають бути оприявленними в діалектиці взаємозв'язку підвищення кваліфікації публічних службовців та забезпечення національної стійкості (рис. 1).

Висновки та напрями подальших досліджень.

Підвищення кваліфікації дає змогу публічним службовцям розвивати свої знання, уміння та навички, що важливо для їхнього зростання як професіоналів, а в поєднанні з формуванням професійних цінностей та можливостями інтелектуально-ресурсного розвитку сприяє удосконаленню компетентностей у межах професійної діяльності.

Належне функціонування системи підвищення кваліфікації передбачає взаємодію нормативно-правових, організаційно-функціональних та навчально-організаційних механізмів, спрямованих на уможливлення виконання державними службовцями та посадовими особами місцевого самоврядування завдань із забезпечення підтримки та розбудови національної системи стійкості, зокрема у сферах зовнішньої політики, суспільних відносин, в економіці, екології, в соціальній, гуманітарній та інформаційній сферах, а також безпосередньо у межах управлінської системи.

Обґрунтована діалектика взаємозв'язку підвищення кваліфікації публічних службовців та забезпечення консолідованої національної стійкості буде дієвою за умови збалансованої взаємодії державних органів і організацій громадянського суспільства.

Надалі наукові розвідки з окресленої проблематики можуть стосуватися формування єдиної уніфікованої системи збору інформації для відстеження стану національної стійкості

на державному, регіональному та місцевому рівнях.

Список використаних джерел

1. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості»: Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення : 19.02.2024).
2. Selivanov S., Kashlakova A., Obushna N., Lykhach Y., Kanavets M. Strategic vectors of the implementation of civil service professionalisation mechanisms in the context of social changes. *Viešoji politika ir administravimas*. 2022. № 4. С. 476–486.
3. Твердохліб О., Линдюк О., Потеряйко С. Роль внутрішнього аудиту та контролю у реформуванні державного управління в Україні. *Науковий вісник : Державне управління*. 2023. 2(14), 6–18. DOI : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-6-18](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-6-18) (дата звернення : 20.02.2024).
4. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. URL : <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587> (дата звернення : 20.02.2024).
5. Ларіна Н. Б. Професіоналізація та професійно-кар'єрне зростання публічних службовців : виклики та перспективи. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2023. № 19. С. 239–257. URL : <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1157> (дата звернення : 20.02.2024).
6. Качан Я. В. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С. 54–59. URL : <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/142/128> (дата звернення : 20.02.2024).
7. Васильєва О., Васильєва Н., Приліпко С. Професіоналізація публічних службовців – вимога успішності задекларованих в Україні реформ. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2020. Вип. 1. С. 18–25. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2020_1_4 (дата звернення : 21.02.2024).
8. Івашова Л. М., Івашов М. Ф., Шевченко Н. І. Професіоналізація як інструмент управління персоналом публічної служби. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 4(31). С. 52–58. URL : <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4681> (дата звернення : 21.02.2024).
9. Злотенко К. А., Хитра О. В. Синергія понять «національна стійкість» і «національна безпека». Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні : збірник тез XII Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 грудня 2023 року). Хмельницький, 2023. С. 109–113.
10. Назаров М. С. Національна стійкість України : від концептуальних засад до практичної реалізації. *Науковий журнал: Politicus*. 2020. Вип. 2. С. 64–69.
11. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу : аналіт. доп. / В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін. / за ред. В. Г. Потапенка. Київ : НІСД, 2023. 54 с. DOI : <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02>.
12. Дакал А., Москаленко С. Патріотичне виховання у контексті забезпечення національної стійкості. *Держава та регіони. Серія : Публічне управління і адміністрування*. 2023. № 3(81). С. 73–78. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf (дата звернення : 22.02.2024).
13. Корнута Л. М., Неугодніков А. О. Окремі аспекти професійної підготовки публічних службовців : зарубіжний досвід Великобританії та США. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2021. Вип. 5(40). С. 113–118. URL : <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/947/1313> (дата звернення : 22.02.2024).
14. Пирожков С., Хамітов Н. Національна стійкість заради незалежності і розвитку України. *Національна академія педагогічних наук України* : вебсайт. URL : https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/2413/ (дата звернення : 22.02.2024).

References

1. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of the national stability system»: Decree of the President of Ukraine from September 09 2021, № 479/2021. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> [in Ukrainian].
2. Selivanov, S., Kashlakova, A., Obushna, N., Lykhach, Y., & Kanavets, M. (2022). Strategic vectors of the implementation of civil service professionalisation mechanisms in the context of social changes. *Viešoji politika ir administravimas*, 4, 476–486. [in English].
3. Tverdokhlib, O., Lyndiuk, O., & Poteriaiko, S. (2023). Rol vnutrishnoho audytu ta kontroliu u reformuvanni derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [The internal audit and control role in public administration reform of Ukraine]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(14), 6–18. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-6-18](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-6-18) [in Ukrainian].
4. Pasmko, H., Taran, O., & Babak, D. (2022). Profesionalizm u systemi publicnoho upravlinnia yak osnova rozvytku personalu publichnoi sluzhby [Professionalism in the public administration system as a basis for the development of public service personnel]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 42. Retrieved from <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1650/1587> [in Ukrainian].
5. Larina, N. B. (2023). Profesionalizatsiia ta profesino-karierne zrostantia publichnykh sluzhbovtiv: vyklyky ta perspektyvy [Professionalization and professional career growth of public servants: challenges and prospects]. *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok*, 19, 239–257. Retrieved from <https://dspace.chmnu.edu.ua/jspui/handle/123456789/1157> [in Ukrainian].
6. Kachan, Ya. V. (2021). Profesionalizatsiia publichnykh sluzhbovtiv u suchasnykh umovakh derzhavotvorennia [Professionalization of public servants in modern conditions of state formation]. *Dniprovskiy naukovyi chasopys publicnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 6, 54–59. Retrieved from <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/142/128> [in Ukrainian].
7. Vasylieva, O., Vasylieva, N., & Prylipko, S. (2020). Profesionalizatsiia publichnykh sluzhbovtiv – vymoha uspishnosti zadeklarovanykh v Ukraini reform [Professionalization of public servants is a requirement for the success of the reforms announced in Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezidentovi Ukrainy*, 1, 18–25. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnadu_2020_1_4 [in Ukrainian].
8. Ivashova, L. M., Ivashov, M. F., & Shevchenko, N. I. (2021). Profesionalizatsiia yak instrument upravlinnia personalom publichnoi sluzhby [Professionalization as a tool of public service personnel management]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 4(31), 52–58. Retrieved from <http://biblio.umsf.dp.ua/jspui/handle/123456789/4681> [in Ukrainian].
9. Zlotenko, K. A., & Khytra, O. V. (2023). Synerhiia poniat «natsionalna stiikist» i «natsionalna bezpeka» [Synergy of the concepts of «national stability» and «national security»], *Stanovlennia ta rozvytok mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: zbirnyk tez KhII Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Formation and development of local self-government in Ukraine: a collection of theses of the 12th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference]. Khmelnytskyi [in Ukrainian].
10. Nazarov, M. S. (2020) Natsionalna stiikist Ukrainy: vid konseptualnykh zasad do praktychnoi realizatsii. [National sustainability of Ukraine: from conceptual foundations to practical implementation]. *Naukovyi zhurnal: Politicus*, 2, 64–69. [in Ukrainian].
11. Potapenko, V. H., Barannyk, V. O., Bakhur, N. V. (2023). Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu: analit. dop [Local self-government as a factor of home front resilience]. V. H. Potapenko (Ed.). Kyiv: NISD. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.02> [in Ukrainian].
12. Dakal, A., & Moskalenko, S. (2023). Patriotychnе vykhovannia u konteksti zabezpechennia natsionalnoi stiikosti [Patriotic education in the context of ensuring national resilience] *Derzhava ta rehiony. Serii: Publichne upravlinnia i administruvannia*, 3 (81), 73–78. Retrieved from http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/11.pdf [in Ukrainian].
13. Kornuta, L. M., & Neuhodnikov, A. O. (2021). Okremi aspekty profesiinoi pidgotovky publichnykh sluzhbovtiv: zarubizhnyi dosvid Velykobyrtanii ta SShA [Certain aspects of professional training of public servants: foreign experience of Great Britain and the USA]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 5(40), 113–118. Retrieved from <http://pyuv.onua.edu.ua/index.php/pyuv/article/view/947/1313> [in Ukrainian].

14. Pyrozhkov, S., & Khamitov, N. Natsionalna stiiikist zarady nezalezhnosti i rozvytku Ukrainy [National stability for the sake of Ukraine's independence and development]. *Natsionalna akademiia pedahohichnykh nauk Ukrainy*: websit. Retrieved from https://naps.gov.ua/ua/press/about_us/2413/ [in Ukrainian].

ADVANCED TRAINING OF PUBLIC SERVANTS IN THE CONTEXT OF BUILDING A NATIONAL RESILIENCE SYSTEM

Lykhach Yuliia, Selivanov Serhii, Moskalenko Svitlana

Abstract. The capacity of state authorities and local self-government bodies as participants in the processes of implementing and building the national resilience system depends on human resources. The presence of strategically minded managers and responsible employees enables the state and society to withstand threats, adapt to changes in the security environment, maintain sustainable functioning, and recover from crisis situations. In modern conditions, the requirements for the quality of advanced training of public servants are increasing, which is one of the prerequisites for strengthening their professionalism. The purpose of the article is to substantiate the dialectic of the relationship between in-service training of public servants and ensuring national resilience. The authors emphasize the importance of being prompt and flexible in identifying training needs, improving training and software, updating the content of existing and developing new training programmers. The authors present an example of the development of two general short-term programmers at the Higher School of Public Administration: for civil servants of category A – «Euro-Atlantic Integration and Functioning of the National Resilience System»; for civil servants of categories B and V, as well as local government officials – «Building National Resilience». The authors substantiate the need to introduce consolidated national sustainability, the formation of professional values, the importance of intellectual and resource development of public servants, and the balanced interaction of state bodies and civil society organizations. The proper functioning of the in-service training system involves the interaction of regulatory, legal, functional, educational and organizational mechanisms. This will make it possible for civil servants and local self-government officials to fulfil the tasks of building a national resilience system in the areas of foreign policy, public relations, economy, environment, social, humanitarian and information spheres, as well as within the administrative system.

Keywords: public administration, advanced training of public servants, professionalization, national resilience.

УДК 351:355.58:061

Терент'єва Анна

ORCID iD 0000-0003-3881-5865

e-mail: teren_a@ukr.net

ЗМІНА УПРАВЛІНСЬКОЇ БЕЗПЕКОВОЇ ПАРАДИГМИ У СФЕРІ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ: УКРАЇНСЬКИЙ ВИМІР

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-116-132](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-116-132)

Анотація. З метою визначення напрямів трансформації управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту досліджено сучасні європейські безпекові реалії, які потребують нового погляду на базові документи ЄС у сфері безпеки, що нині частково відповідає сучасному стану безпеки на континенті, проголошуючи глобальними викликами диспропорції економічного зростання, негативних впливів зміни клімату. В умовах російської агресії, що триває, є нагальною потребою у розумінні безпекового стану на європейському континенті та визначенні нових підходів до зміни поглядів на безпеку як головну умову сталого розвитку. Згідно з результатами дослідження визначено, що наявність інтеграційних механізмів України до європейського та євроатлантичного простору, закріплених у Конституції, та взаємозв'язок глобального, регіонального і субрегіонального рівнів безпеки ЄС створюють передумови розвитку цілісного безпекового середовища країни. Погляди, що існують у вітчизняному науковому дискурсі на безпекознавство, дають змогу трактувати безпеку як: 1 – стан захищеності з певним комплексом заходів захисного характеру; 2 – діяльність державних інституцій у сфері безпеки без участі громадянського суспільства під час створення єдиного безпекового простору. На сьогодні безпекознавство розвивається як новий науковий напрям щодо напрацювання методів дослідження і конструювання безпекових систем у різних сферах для подальшого їх об'єднання в єдине безпекове середовище. Поведений аналіз процесів зміни управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту в умовах сучасної України дає змогу засвідчити комплексність трансформації безпекового середовища, пов'язаного з україно-російською війною, супутніми загрозами та викликами кризових і надзвичайних ситуацій.

Ключові слова: управління, безпека, національна безпека, захист, цивільний захист, надзвичайна ситуація.

Постановка проблеми. Трансформація безпекового середовища спричинена не лише прагненням України інтегруватися до спільноти цивілізованих європейських держав із метою забезпечення сталого прогресивного розвитку країни.

Головним спонукальним моментом є україно-російська війна, що потребує від сектору безпеки і оборони (далі – СБіО) не лише якісних перетворень, а зміни самої безпекової парадигми. Саме така трансформація є запорукою розбудови успішної демократичної країни в умовах повоєнного відновлення.

Нові європейські реалії, найбільша війна з часів Другої світової війни, змушує переглядати не лише вітчизняну безпекову парадигму, а й по-іншому сприймати такі керівні документи ЄС у сфері безпеки, як Глобальна стратегія ЄС щодо зовнішньої політики та політики безпеки «Спільне бачення, спільна дія: сильніша Європа» [1], яка нині лише фрагментарно відповідає реаліям, проголошуючи глобальними викликами диспропорції економічного зростання, негативних впливів зміни клімату. Все це спричинило сплеск інтересу до розуміння нового безпекового стану на європейському континенті.

У нормативному полі України забезпечення конституційного права на безпечне для життя і здоров'я довкілля та захист населення, об'єктів економіки, національного надбання від згубного впливу вражаючих факторів надзвичайних ситуацій (далі – НС) і подій різного характеру здійснюється центральними і місцевими органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування, підпорядкованими їх силами й засобами, підприємствами, установами та організаціями, добровільними рятувальними формуваннями. Правовою основою такої діяльності є законодавство з питань цивільного захисту [2], охорони навколишнього природного середовища, охорони здоров'я, у сфері національної безпеки та оборони. Населення й територія України перебувають під суттєвим негативним впливом чинників, які призводили й призводять до виникнення НС і подій, загибелі людей, погіршення умов життєдіяльності населення, забруднення навколишнього природного середовища, значних економічних збитків. За таких умов вплив вражаючих факторів НС підсилюється бойовими діями, що тривають, фактами екоциду, обмеженими можливостями держави у сфері розвитку та реконструкції виробничого потенціалу, природними особливостями території тощо.

Важливим є унормоване визначення терміна «безпека у

надзвичайних ситуаціях», трактований як «стан захищеності населення, об'єктів економіки та довкілля від небезпеки у надзвичайних ситуаціях» і відповідно терміна «небезпека у надзвичайних ситуаціях» – як «стан, за якого існує наявна або ймовірна загроза виникнення уражальних чинників і їх впливу (дії) на населення, об'єкти економіки та довкілля» [3]. Зважаючи на загрози і виклики сьогодення, ці терміни також мають бути адаптовані до реалій та відображати зміни у трактуванні безпекової парадигми в умовах прояву загроз і викликів завтрашнього дня, зокрема національної стійкості.

Відповідно формуючими для внутрішнього безпекового середовища країни є певні фактори, процеси та явища. Вони утворюють умови життєдіяльності суспільства і держави, що позначаються на колективній та індивідуальній поведінці людей, до яких належить сукупність економічних, політичних, соціальних, матеріальних, культурних і духовних умов життєдіяльності суспільства, що забезпечують захист від загроз внутрішнього характеру. Маємо бути свідомими, що майже два останні роки на стан внутрішнього безпекового середовища України насамперед впливають військово-політичні фактори, що спричиняє негативну дію на всі умови життєдіяльності громадян нашої країни. З початком активної фази україно-російської війни у лютому 2022 року відбувається постійна руйнація значної частини інфраструктури країни, житлових, промислових будівель та споруд, завдаються величезні матеріальні збитки як окремим громадянам, так і державі загалом, що у підсумку дало змогу додати до переліку процесів та явищ впливу на формування внутрішнього середовища безпеки країни інфраструктурний фактор небезпеки. Крім того, відбуваються певні негативні процеси щодо рутинізації НС природного і техногенного характеру, тобто віднесення їх питомої ваги щодо зниження рівня безпеки і невизнання комплексності наслідків НС для безпекового середовища країни.

Також потребують переосмислення методологічні підходи до структури та функціонування єдиної державної системи цивільного захисту (далі – ЄДСЦЗ) як базового елемента системи забезпечення національної стійкості, тобто як

зазначено в [4] «спроможність єдиної державної системи цивільного захисту до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій».

Отже, всі перелічені фактори зумовлюють потребу зміни управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту в умовах сучасної України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Під час дослідження вітчизняного наукового дискурсу з проблеми безпекознавства та державного управління у сфері цивільного захисту автори статті встановили наявність певної періодичності сплеску інтересу дослідників до вивчення методології з цього питання. Зокрема, це можна пояснити етапами генези сфери цивільного захисту, поступового переходу від цивільної оборони до цивільного захисту на початку XXI століття та створенням окремого напрямку в науці державного управління – державного управління у сфері цивільного захисту. Серед низки досліджень за цим напрямком насамперед у форматі цієї статті цікавими є наукові здобутки авторів, які аналізували трансформації управлінських підходів та виокремлення цивільного захисту як складової національної безпеки.

На думку дослідників [5, с. 122–125], створення ефективного СБіО України «має забезпечити ефективне реагування на сучасні виклики й загрози національній безпеці України, що мають комплексний характер; раціональне використання потенційних можливостей суб'єктів сектору безпеки й оборони для захисту національних інтересів; узгодження концепцій (програм) реформування та розвитку цих суб'єктів; ефективне управління сектором безпеки й оборони та міжвідомчу взаємодію в мирний час, у кризових ситуаціях та в особливий період; цільовий і прагматичний підхід до визначення обсягів фінансових і матеріально-технічних ресурсів, необхідних для ефективного функціонування, підготовки та застосування суб'єктів сектору безпеки й оборони». Отже, можна стверджувати, що реалізація державою функції цивільного захисту є складовою безпекової сфери та вагомим фактором забезпечення національної безпеки України.

Також важливим аспектом стало виокремлення

дослідником проблеми застосування практик управління зниженням ризику надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру, що визначено в роботі [6, с. 23]. Це стало певним поворотним етапом щодо впровадження кращих світових практик управління у сфері цивільного захисту як складової національної безпеки та відзначило зміну фокусу дослідження НС як об'єкта та суб'єкта управління водночас.

Під час дослідження пропозицій щодо трансформації ЄДСЦЗ з метою покращення її функціонування та більшої відповідності поточним загрозам і викликам доцільно звернути увагу на наукові здобутки С. Потеряйка, який вивчав проблематику удосконалення функціонування ЄДСЦЗ як складової частини державної безпеки [7, с. 99]. Крім того, автор виокремив проблеми державного управління цивільним захистом щодо забезпечення державної безпеки України [8, с. 106], а також систематизував розвиток та удосконалення організаційно-функціональних структур державного управління цивільним захистом через призму державної безпеки України [9, с. 131].

Цікавим дослідженням є колективна праця [10, с. 140], в якій автори запропонували методичні підходи щодо подальшого прогнозування дієвості функціонування безпекових структур, визначили напрями модернізації системи державного управління сферою цивільного захисту України. Також автори дослідили проблеми функціонування механізмів державного управління у сферах безпеки та цивільного захисту, зокрема шляхи удосконалення механізму ухвалення державно-управлінських рішень у сфері безпеки.

Узагальнюючи результати аналізу наукового дискурсу щодо формування поглядів на управлінську та безпекову парадигму сфери цивільного захисту, можна наголошувати саме на розмежуванні. Нині через потребу гармонізації чинного національного законодавства у сфері цивільного захисту з нормативним полем цивільного захисту ЄС, розбудову системи забезпечення національної стійкості започатковано низку досліджень щодо зміни управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту саме в поточних безпекових умовах України.

Мета статті полягає у дослідженні трансформації наукового забезпечення зміни управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту в поточних безпекових умовах України.

Методи дослідження. Дослідження наукового дискурсу щодо зміни управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту проведено із застосуванням методів порівняльного і ретроспективного аналізу. Метод узагальнення та аналогії застосовано на всіх етапах дослідження під час зіставлення теорії та практики з урахуванням трансформації поглядів науковців щодо управління безпекою і методологічних засад створення безпекового середовища.

Виклад основного матеріалу. На думку академічної спільноти дослідження сучасного стану безпекового середовища [11], поточний стан безпекового середовища має надвисокий ступінь непередбачуваності й мінливості, випробовують на міцність і життєздатність наявні глобальні і локальні безпекові механізми, а також потребують вишукування нові. Розуміння невідповідності сталих безпекових механізмів на глобальному, регіональному і національному рівнях нині потребує перегляду не тільки механізмів гарантування і забезпечення безпеки, а й опрацювання нових методологічних підходів до застосування стратегічного управління та планування у безпековій сфері поряд із більш широкою практикою заходів кризового менеджменту.

Під час формулювання зміненої управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту маємо визначитися безпосередньо з тим, який контент може містити загроза для більш точного визначення напрямів бажаних перетворень з урахуванням приєднання України до Механізму цивільного захисту ЄС та реалізації плану щодо створення системи національної стійкості. Важливим є розуміння того, що єдина державна система цивільного захисту є базовим елементом забезпечення національної стійкості [4].

Нормативно [12] термін «безпека» визначено як стан захищеності особи та суспільства від ризику зазнати шкоди. Хоча є ціле розмаїття визначень цього терміна, зокрема як

«такий стан будь-якого об'єкта, за якого йому не загрожує небезпека» або «стан діяльності, за якого з визначеною ймовірністю виключено прояв небезпек або ж відсутня небезпека».

Отже, безпека розуміється окремими дослідниками як певний стан, заснований на відсутності загрози, що є предметом інтересу для багатьох галузей досліджень, таких як: природничі науки, технічні науки, медицина, сільське господарство та соціальні науки, а також окремі наукові дисципліни, коріння яких сягає початку наукових досліджень дійсності. Це також практичні знання, отримані з різних сфер бізнесу і повсякденного життя [13]. Погодимось із думкою Л. Корженевського, що «безпека – головна потреба окремої людини і суспільних груп, а також їхня найважливіша мета» [13].

Розуміючи в межах цього дослідження загрозу як крайній ступінь безпосередньої небезпеки, відповідно небезпеку доцільно визначити як можливу (потенційну) загрозу в обмежених масштабах. Маємо бути свідомі, що як потенційні загрози можемо вважати цілу низку явищ, подій, процесів, ситуацій, що можуть потенційно зашкодити сталості функціонування критичної інфраструктури, нормальному життєзабезпеченню населення та сталому урядуванню, а також призвести до фінансових та економічних збитків і порушити сталість бізнес-процесів. У контексті такого твердження важливою є потенційність прояву декількох видів загроз, що можуть походити з одного або декількох джерел, що своєю чергою свідчить про комплексність проблеми ідентифікації загроз та реагування на їх різноманітні прояви. Погоджуємось з думкою науковців [14–15] щодо того, що у разі ідентифікації загроз також буде відбуватися розподіл на загрози внутрішнього і зовнішнього походження. Ґрунтуючись на [4], до внутрішніх загроз належать вразливості, що сигналізують про наявність недоліків і вад, які можуть посилити піддатливість до негативних впливів ризиків, а також призвести до порушення сталого функціонування та системних збоїв. До зовнішніх належать загрози навколишнього оточення, зокрема у розрізі держави такими можна визнати зміну геополітичного

ландшафту та збройну агресію іншої країни. Погодимось з думкою О. Резнікової щодо того, що «... уразливості держави та суспільства постають як результат низької ефективності органів державної влади, непослідовності й незавершеності реформ, системних вад розвитку тощо» [16].

Автори [17] зазначають, що «... інтереси забезпечення безпеки і комплексний підхід до запобігання загроз надзвичайного характеру є одним з найбільш актуальних напрямків у діяльності сучасної держави, і вимагають однакового підходу в державному регулюванні питань безпеки. Тому основними цілями державного регулювання цивільного захисту є: підвищення ролі і значення цивільного захисту в забезпеченні національної безпеки країни; створення системи безпеки країни від загроз і небезпек; забезпечення безпеки життєдіяльності населення; гуманізація суспільних відносин на основі соціальної спрямованості проведених заходів».

Аналіз кращих практик цивільного захисту інших країн засвідчив, що моделі цивільного захисту мають певні національні особливості, проте мають спільні фундаментальні принципи та цілі, зокрема прогнозування, запобігання, боротьба з наслідками НС, відновлення територій після природних і техногенних аварій та катастроф з метою захисту обов'язкових прав і свобод громадян, їх власності та демократичного устрою держави, а також упровадження інструментів кризового менеджменту для підвищення ефективності реагування на НС. Саме тому під час визначення шляхів удосконалення державного управління в умовах НС має відбутися поєднання національних інтересів щодо протидії загрозам і викликам з гармонізацією цих процесів із практиками кризового менеджменту, що регламентовано керівними документами ЄС та НАТО у сфері безпеки. Тобто в реаліях сьогодення потребують чіткого розподілу повноваження і відповідальність у сфері цивільного захисту на державному і місцевому рівнях в умовах їх делегування на нижчій рівень за результатами децентралізації. А також потребує чіткого визначення формат взаємодії з інституціями громадянського суспільства під час забезпечення національної стійкості та розбудови безпекового середовища і формування безпекових спроможностей.

На підставі [18] та відповідно до [19] набув чинності план цивільного захисту України на особливий період та для ЄДСЦЗ встановлено ступінь готовності «Повна готовність».

Умови воєнного стану потребували внесення змін до [20], що відповідно унормувало додаткові завдання ЄДСЦЗ у відбудовний період, зокрема «проведення цільової мобілізації для ліквідації наслідків ведення воєнних дій та надзвичайних ситуацій» [21]. Отже, на ЄДСЦЗ покладаються завдання щодо повоєнного відновлення, а також підвищення готовності до реагування у разі виникнення НС різного характеру.

З огляду на результати дослідження розвитку сфери цивільного захисту визначено, що нині інституційність є досяжною за наявності ієрархічної організаційно-функціональної структури, що є орієнтованою на виконання цілого комплексу завдань щодо забезпечення національної стійкості. Отже, ЄДСЦЗ притаманна дуальність як складової СБіО, так і базового елемента системи національної стійкості. Доведено, що за сучасних умов цивільний захист населення і територій є однією з найважливіших складових безпекового простору, який забезпечує адекватність та своєчасність реагування на виникнення НС різного характеру задля забезпечення нормальних умов життєдіяльності. Відповідно за умов воєнного стану ЄДСЦЗ орієнтована на захист цивільного населення та об'єктів критичної інфраструктури з реалізацією завдань повоєнного відновлення надалі.

Із метою створення відповідного потенціалу, що дасть змогу адекватно реагувати на гібридні загрози сучасності та майбутнього згідно із п. 47 Стратегії національної безпеки України «Безпека людини – безпека країни» [22] в Україні, запроваджується національна система стійкості, яка передбачає «дієву координацію та чітку взаємодію органів сектору безпеки і оборони, інших державних органів, територіальних громад, бізнесу, громадянського суспільства і населення у запобіганні й реагуванні на загрози та подоланні наслідків НС, налагодження та підтримання надійних каналів комунікації державних органів із населенням на всій території України тощо».

Досліджуючи сучасний європейський безпековий простір,

відзначаємо гармонійне співіснування двох безпекових просторів – національного (окремої країни) і загальноєвропейського, поєднаних у комплексне безпекове середовище, що включає рівновагу прав країни на захищеність і недоторканність своїх територій за умови припинення юрисдикції міжнародного права на кордонах суверенної країни, у межах яких чинним є національне законодавство. Європейська практика комплексної взаємодії протилежних явищ і процесів дуального контексту, як результат, має посилення регіональної специфіки країн і створення єдиного європейського безпекового простору. Саме тому надзвичайно складним є завдання щодо виокремлення національних безпекових механізмів та органічного поєднання їх зі спільними цілями ЄС і дотриманням національних інтересів, гарантуванням безпеки всього ЄС та індивідуальної безпеки громадян.

Під впливом як внутрішніх, пов'язаних із логікою розвитку ЄС, так і актуальних зовнішніх факторів, таких як пандемії, кліматичні зміни, великі потоки переміщення населення та організована злочинність, нещодавно сформувалася сучасна європейська безпекова доктрина. Тобто сучасна європейська колективна безпека є нагальною потребою, а не благодійністю, що покладається на співпрацю, взаємодію, комунікацію та конструктивний підхід країн-членів ЄС і країн-партнерів.

Тобто ми можемо констатувати взаємопроникність глобального, регіонального і субрегіонального рівнів безпеки ЄС та відповідно зміну інтеграційних механізмів України до європейського та євроатлантичного простору, закріплених у Конституції, що дає змогу стверджувати про створення цілісного безпекового середовища країни.

Попередні дослідження методологічних засад безпекового середовища [23] дають змогу стверджувати, що «...безпекове середовище – це сукупність зовнішніх і внутрішніх відносин між діючими силами в усіх сферах національної безпеки, а також умов, факторів і обставин, які певним чином впливають або можуть впливати на ці відносини. Відносини породжуються інтересами сил і утворюються їх діями, які класифікуються як

виклики або загрози в залежності від їх спрямованості: або на проблему відносин, або на конкуруючу силу. Вибір силою тієї чи іншої дії для досягнення своїх інтересів здійснюється з врахуванням умов, факторів і обставин, в ролі яких виступають політичні, економічні, соціальні, природні та інші процеси, що прямо не торкаються вирішуваних проблем відносин, але впливають як на формулювання інтересів сил, так й на вибір ними дій».

Український дослідник В. Ліпкан [24] зауважує, що «...безпрецедентні трансформації світу, свідками яких є ми з вами, спричинили докорінну зміну уявлень про безпеку, а головне – стали поштовхом до радикального переосмислення місця безпеки в ієрархії потреб людини. Річ у тім, що методологія, яка застосовується для моделювання систем безпеки різних типів і класів, у інформаційну епоху вже втратила свою актуальність». Він зазначає, що дослідження безпеки «... як явища полягає в реалізації нагальної потреби зв'язати потреби забезпечення безпеки особи, розбудови української державності з формуванням на основі оновленої безпекової парадигми відповідної системи безпеки, яка складається з державної і суспільної підсистем».

Отже, відповідно до поглядів на безпекознавство у вітчизняному науковому дискурсі, розуміння контексту безпеки заперечують її трактування як стану захищеності, обмежуючи безпеку протективними діями, завершуючи отождолення безпеки з діяльністю лише державних інституцій у сфері безпеки, заперечуючи або піддаючи певному сумніву об'єктивно зумовлену участь громадянського суспільства під час створення єдиного безпекового простору. За умов воєнного стану, що триває, безпекознавство розвивається як новий науковий напрям, базовим завданням якого є напрацювання методів дослідження і конструювання безпекових систем у різних сферах та органічне їх об'єднання в єдине безпекове середовище.

Базовою дефініцією у сфері безпекознавства є «безпекове середовище», що все частіше використовують у сфері діяльності МВС України. Так, ще під час затвердження Стратегії розвитку системи МВС України до 2020 року

керівництво міністерства того часу зазначало, що «його роль полягає у створенні умов розвитку безпечного середовища життєдіяльності як основи безпеки на території України та фактору стримування подальшого поширення російської агресії в європейському регіоні» [25]. За таких умов цілями Стратегії визначено «створення безпечного середовища для існування та розвитку вільного суспільства через формування та реалізацію державної політики у сфері внутрішніх справ, зміцнення довіри до органів системи МВС з боку суспільства, продовження розвитку України як безпечної європейської держави, в основі якої лежать інтереси її громадян та висока ефективність усіх складових системи МВС» [25].

На нашу думку, до основи забезпечення безпекового середовища в Україні мають бути покладені такі принципи:

– людиноцентричність – визнання людини, її прав і свобод найвищими соціальними цінностями;

– верховенство права – право не обмежується лише законодавством, а включає й інші соціальні регулятори, зокрема норми моралі, традиції, звичаї тощо, які легітимовані суспільством і зумовлені історично досягнутим культурним рівнем суспільства;

– розумна достатність – ресурси і засоби, що використовуються для забезпечення безпекового середовища, мають бути пропорційними та відповідними рівню можливих загроз;

– суспільна злагода – утвердження в суспільстві соціальної гармонії на основі погодження інтересів усіх суб'єктів соціальних відносин;

– превентивність – прогнозування і запобігання появі можливих загроз, що впливають на належні умови життєдіяльності людей та суспільства, громад, підприємств, установ, організацій, держави;

– транспарентність – надання громадськості права повноцінно, своєчасно та ефективно одержувати інформацію (залежно від обставин) шляхом публічного повідомлення або в індивідуальному порядку.

Висновки та напрями подальших досліджень. Згідно з

результатами проведеного аналізу стану наукового дискурсу щодо зміни управлінської безпекової парадигми у сфері цивільного захисту в умовах сучасної України маємо констатувати розуміння комплексності проблематики трансформації безпекового середовища, пов'язаного з україно-російською війною, що триває, та супутніми загрозами і викликами кризових та надзвичайних ситуацій.

За умов глобальної зміни безпекового ландшафту Європи, частиною якої є Україна, відбувається також зміна підходів щодо безпеки як мінімізації загроз і викликів поза межами континенту до забезпечення безпеки тут і зараз за принципами співпраці, взаємодії, комунікації та конструктивного підходу.

Саме тому з метою мінімізації безпекових ризиків вбачається за доцільне упровадження окремих заходів, зокрема: налагодження ефективної координації та чіткої взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, територіальних громад, підприємств, організацій та інститутів громадянського суспільства з питань забезпечення функціонування безпекового середовища, запобігання та реагування на загрози і ризики, подолання їх наслідків; поширення у суспільстві необхідних знань і формування навичок щодо реагування на загрози, культури безпеки в суспільстві; розвиток міжнародної співпраці у сфері безпекового середовища, впровадження міжнародного досвіду забезпечення внутрішньої та зовнішньої безпеки. Крім того, до них належать і такі, як упровадження універсальних протоколів узгоджених дій щодо реагування на загрози, надзвичайні та кризові ситуації, відновлення якості життя населення та умов функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави; визначення механізмів стимулювання наукових досліджень у сфері безпеки з урахуванням сучасних потреб. Також такими заходами є створення комплексної національної системи оцінювання ризиків безпекового середовища; розроблення й упровадження критеріїв і показників оцінювання готовності та спроможності держави до подолання загроз (ризиків) і кризових ситуацій; проведення аналізу відповідності наявних спроможностей виявленим загрозам та розвитку кризових ситуацій, а також виявлення вразливостей і

визначення потреб щодо посилення спроможностей; використання у секторі безпеки України передових практик у сфері забезпечення безпекового середовища.

Відповідно до цього підходу і визначаються напрями зміни сучасної вітчизняної управлінської безпекової парадигми в умовах входження країни до європейського безпекового середовища.

Напрямом наукових розвідок надалі визначено дослідження розвитку механізмів функціонування безпекового середовища та його складової – цивільного захисту.

Список використаних джерел

1. European Union. A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. June 2016. P. 53. URL : https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf (last accessed : 12.01.2024).
2. Кодекс цивільного захисту України : Закон України від 02.10.2012 р. № 5403-VI. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5403-17#Text> (дата звернення : 25.02.2024).
3. Безпека у надзвичайних ситуаціях. Терміни та визначення основних понять. Основні положення : ДСТУ 3891:2013 [Чинний від 2013-10-14]. Київ : Держспоживстандарт України, 2013. 22 с.
4. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості» : Указ Президента України від 27.09.2021 р. № 479/2021. Офіційне інтернет-представництво Президента України. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> (дата звернення : 09.02.2024).
5. Медвідь Ф., Чорна М. Безпекова політика України в умовах зовнішньої агресії : нормативно-правове забезпечення. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2018. № 5–6(79–80). С. 118–129.
6. Кравченко Р. А. До визначення організаційно-правових засад державного управління зниженням ризику надзвичайних ситуацій природного і техногенного характеру. *Science Review*. 2019. № 7(24). С. 19–25.
7. Потеряйко С. П. Єдина державна система цивільного захисту як складова частина сфери державної безпеки України. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2021. Вип. 23. С. 96–102.
8. Потеряйко С. П. Проблеми державного управління цивільним захистом щодо забезпечення державної безпеки України. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 9. С. 103–108.
9. Потеряйко С. П. Генезис організаційно-функціональних структур державного управління цивільним захистом щодо забезпечення державної безпеки України. *Наукові перспективи. Сер. «Державне управління»*. 2021. Вип. 6 (12). С. 128–141.
10. Потеряйко С. П., Белікова К. Г., Твердохліб О. С. Проблематика державного управління у сфері державної безпеки в сучасному науковому дискурсі. *Літопис Волині*. 2021. № 25. С. 136–142.
11. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. *Національний інститут стратегічних досліджень* : вебсайт. URL : <https://niss.gov.ua/news/statii/stratichnyy-analiz-bezpekovooho-seredovyshcha-ukrayiny> (дата звернення : 09.02.2024).
12. Охорона праці. Терміни та визначення основних понять. ДСТУ 2293:2014 [Чинний від 2015-05-01]. Київ : Держспоживстандарт України, 2015. 18 с.
13. Korzeniowski L. F. Securitologia – naukowe badania problematyki bezpieczeństwa człowieka i organizacji społecznych. *Securitologia*. 2012. № 2(16). С. 11–46.

14. Глобальна та національна безпека : підручник / авт. кол. : В. І. Абрамов, Г. П. Ситник, В. Ф. Смолянок та ін. / за заг. ред. Г. П. Ситника. Київ : НАДУ, 2016. 784 с.
15. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування : вирішення проблем національної безпеки. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
16. Резнікова О. О. Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с.
17. Білоконь А. І., Кравченко О. О. Державне регулювання цивільного захисту України в системі державної безпеки України. *Інвестиції : практика та досвід*. 2021. № 19. С. 123–129.
18. Про введення воєнного стану в Україні : Указ Президента України від 24.02.2022 р. № 64/2022. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> (дата звернення : 25.02.2024).
19. Про організацію функціонування єдиної державної системи цивільного захисту в умовах воєнного стану : розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.02.2022 р. № 179-р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2022-%D1%80#Text> (дата звернення : 25.02.2024).
20. Про затвердження Положення про Єдину державну систему цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 09.01.2014 р. № 11. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-p#n10> (дата звернення : 17.02.2024).
21. Про внесення зміни до Положення про єдину державну систему цивільного захисту : постанова Кабінету Міністрів України від 07.05.2022 р. № 545. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення : 17.02.2024).
22. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> (дата звернення : 25.02.2024).
23. Бочарніков В. П., Свешніков С. В. Безпекове середовище 2030 : монографія. К. : «Майстер Книг», 2019. 76 с.
24. Ліпкан В. А. Безпекознавство : навчальний посібник. Київ : Вид-во Європейського ун-та, 2003. 208 с.
25. Про схвалення Стратегії розвитку органів системи Міністерства внутрішніх справ на період до 2020 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.11.2017 р. № 1023-р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1023-2017-p> (дата звернення : 17.01.2024).

References

1. European Union (2016). A Global Strategy for the European Union's Foreign and Security Policy. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. Retrieved from https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf [in English].
2. Kodeks Civil Protection Code of Ukraine: Law of Ukraine from October 2 2012, № 5403-VI. Retrieved from <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5403-1> [in Ukrainian].
3. *Bezpeka u nadzvychaynykh sytuatsiakh. Terminy ta vyznachennia osnovnykh poniat. Osnovni polozhennia* [Safety in emergencies. Terms and definitions of basic concepts. Substantive provisions]. (2013). DSTU 3891 from 14 October 2013. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrayiny [in Ukrainian].
4. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated August 20, 2021 «On the introduction of the national stability system»: Decree of the President of Ukraine from September 27 2021, № 479/2021. *Ofitsiine internet predstavnytstvo Prezidenta Ukrainye* Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> [in Ukrainian].
5. Medvid, F., Chorna, M. (2018). Bezpekova polityka Ukrainy v umovakh zovnishnoyi ahresiyi: normatyvno-pravove zabezpechennya [Security policy of Ukraine in conditions of external aggression: regulatory and legal support]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy*, 5–6(79–80), 118–129. [in Ukrainian].
6. Kravchenko, R.A. (2019). Do vyznachennya orhanizatsiyno-pravovykh zasad derzhavnoho

- upravlinnya znyzhennyam ryzyku nadzvychaynykh sytuatsiy pryrodnoho i tekhnohennoho kharakteru [To determine the organizational and legal foundations of state management of reducing the risk of emergency situations of a natural and man-made nature]. *Science Review*, 7(24), 19–25. [in Ukrainian].
7. Poteriaiko, S. P. (2021). Yedyna derzhavna systema tsyvilnoho zakhystu yak skladova chastyna sfery derzhavnoyi bezpeky Ukrainy [The unified state system of civil protection as an integral part of the field of state security of Ukraine]. *Publichne upravlinnya i administruvannya v Ukraini*, 23, 96–102. [in Ukrainian].
 8. Poteriaiko, S. P. (2021). Problemy derzhavnoho upravlinnya tsyvilnym zakhystom shchodo zabezpechennya derzhavnoyi bezpeky Ukrainy [Problems of state management of civil defense in ensuring the state security of Ukraine]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, 9, 103–108. [in Ukrainian].
 9. Poteriaiko, S. P. (2021). Henezys orhanizatsiyno-funktsionalnykh struktur derzhavnoho upravlinnya tsyvilnym zakhystom shchodo zabezpechennya derzhavnoyi bezpeky Ukrainy [The genesis of the organizational and functional structures of the state management of civil protection in relation to ensuring the state security of Ukraine]. *Naukovi perspektyvy. Ser. «Derzhavne upravlinnya»*, 6(12), 128–141. [in Ukrainian].
 10. Poteriaiko, S. P., Bielikova, K. H., & Tverdokhib, O. S. (2021). *Problematyka derzhavnoho upravlinnya u sferi derzhavnoyi bezpeky v suchasnomu naukovomu dyskursi* [Problems of state administration in the sphere of state security in modern scientific discourse]. *Litopys Volyni*, 25, 136–142. [in Ukrainian].
 11. Reznikova, O. O. Stratehichniy analiz bezpekovooho seredovyscha Ukrainy [Strategic analysis of the security environment of Ukraine]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzen: vebseit*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovooho-seredovyscha-ukrainy40181> [in Ukrainian].
 12. *Occupational Health. Terms and definitions of basic concepts*. (2015). DSTU 2293 from May 2014. Kyiv: Derzhspozhyvstandart Ukrainy [in Ukrainian].
 13. Korzeniowski, L. F. (2012). Securitologia – naukowe badania problematyki bezpieczenstwa czlowieka i organizacji spolecznych. *Securitologia*, №2(16), 11–46. [in Ukrainian].
 14. Abramov, V. I., Sytnyk, H. P., Smolianiuk, V. F. (2016). Hlobalna ta natsionalna bezpeka [Global and national security]. H. P. Sytnyk (Ed.). Kyiv: NAGPA [in Ukrainian].
 15. Horbulin, V. P., Kachynskiy, A. B. (2010). Stratehichne planuvannya: vyrishennia problem natsionalnoi bezpeky [Strategic planning: solving national security problems]. Kyiv: NISR [in Ukrainian].
 16. Reznikova, O. O. (2022). Natsionalna stiiikist v umovakh minlyvoho bezpekovooho seredovyscha [National stability in the conditions of a changing security environment]. Kyiv: NISR [in Ukrainian].
 17. Bilokon, A. I., Kravchenko, O. O. (2021). Derzhavne rehuliuвання tsyvilnoho zakhystu Ukrainy v systemi derzhavnoi bezpeky Ukrainy [State regulation of civil protection of Ukraine in the state security system of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 19, 123–139. [in Ukrainian].
 18. On the introduction of martial law in Ukraine: Decree of the President of Ukraine dated February 24 2022, № 64/2022. *Ofitsiyniy veb-portal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/64/2022#Text> [in Ukrainian].
 19. On the organization of the operation of the unified state system of civil protection in the conditions of martial law: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 24 2022, № 179-p. *Ofitsiyniy veb-portal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 20. On the approval of the Regulation on the Unified State System of Civil Protection: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated January 9 2014, № 11. *Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 21. On amending the Regulation on the unified state system of civil protection: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 7 2022, № 545. *Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/545-2022-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
 22. On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 «On the National Security Strategy of Ukraine»: Decree of the President of Ukraine dated

- September 14 2020, № 392. *Ofitsiyni veb-portal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text> [in Ukrainian].
23. Bocharnikov, V. P., & Svieshnikov, S. V. (2019). *Bezpekove seredovyshche 2030*. [Security environment 2030]. Kyiv: «Maister Knyh» [in Ukrainian].
24. Lipkan, V. A. (2003). *Bezpekoznavstvo* [Security science]. Kyiv: Publishing House of the European University [in Ukrainian].
25. On the approval of the Strategy for the development of the system bodies of the Ministry of Internal Affairs for the period up to 2020: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated November 15 2017, № 1023-р. *Ofitsiyni veb-portal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://www.president.gov.ua/documents/4792021-40181> [in Ukrainian].

CHANGE OF THE MANAGERIAL SECURITY PARADIGM IN THE SPHERE OF CIVIL PROTECTION: THE UKRAINIAN DIMENSION

Terentieva Anna

Abstract. In order to determine the directions of the transformation of the management security paradigm in the field of civil protection, we will investigate modern European security realities, which require a new look at the basic EU documents in the sphere of security, which currently partially correspond to the current state of security on the continent, declaring the global challenges of the disproportion of economic growth, negative impacts of climate change. In the conditions of ongoing russian aggression, there is an urgent need to understand the security situation on the European continent and define new approaches to changing the view on security as the main condition for sustainable development. Based on the results of the research, we determined that the presence of Ukraine's integration mechanisms into the European and Euro-Atlantic space, enshrined in the Constitution, and the interrelationship of global, regional, and subregional levels of security of the EU create prerequisites for the development of a holistic security environment in the country. Current views on security science in the national scientific discourse allow us to interpret security as: 1 – a state of security with a certain set of measures of a protective nature; 2 – as the activity of state institutions in the sphere of security without the participation of civil society in the creation of a single security space. Currently, security science is developing as a new scientific direction regarding the development of research methods and the construction of security systems in various areas for their further integration into a united security environment. The conducted analysis of the processes of changing the managerial security paradigm in the field of civil protection in the conditions of modern Ukraine allows testifying the complexity of the transformation of the security environment associated with the ongoing Ukrainian-russian war and the accompanying threats and challenges of crisis and emergencies.

Key words: governance, security, national security, protection, civil protection, emergency.

УДК: 352/354 : 504

Васильєва Наталія

ORCID iD 0000-0002-3128-7767

e-mail: vasilyeva.nadu@gmail.com

Приліпко Сергій

ORCID iD 0000-0002-6116-328X

e-mail: agroadvice@ukr.net

Васильєва Олександра

ORCID iD 0000-0003-1812-4557

e-mail: sandra_nadu@ukr.net

Шевченко Наталія

ORCID iD 0000-0001-6722-9326

e-mail: shevchenkonata24@gmail.com

ПРІОРИТЕТНІ НАПРЯМИ ПОВОЄННОГО ЕКОЛОГІЧНОГО ВІДНОВЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ СТАЛОГО РОЗВИТКУ УКРАЇНСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-133-145](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-133-145)

Анотація. Розглянуто проблеми формування й реалізації державної екологічної політики упродовж періоду незалежності України та під час воєнних дій за останні 10 років, що мають негативні наслідки для довкілля. Мета дослідження полягає у виявленні негативних наслідків воєнного вторгнення Росії на довкілля України та наданні рекомендацій щодо застосування управлінських інструментів для реалізації державної екологічної політики у процесі повоєнного відновлення українських територій. Проаналізовано наукові дослідження вчених, які опікувалися питаннями публічного управління у сфері забезпечення екологічної безпеки на засадах сталого розвитку. Використано низку наукових методів, зокрема: системного підходу, аналізу і синтезу, проблемно-орієнтований метод та метод причинно-наслідкового аналізу. Визначено, що захист довкілля є ключовим питанням під час набуття Україною повноцінного членства в Європейському Союзі і потребує зміни підходів до публічного управління, зокрема закріплення екологічної складової як головного пріоритету під час ухвалення управлінських рішень у процесі повоєнного відновлення українських територій. У короткостроковій і довгостроковій перспективах екологічний вектор має спрямовуватись на досягнення цілей сталого

розвитку на державному, регіональному та місцевому рівнях з наголошенням на питанні вирішення екологічних проблем територій, постраждалих унаслідок ведення бойових дій. Доведено, що повоєнне екологічне відновлення потребує комплексної, добре скоординованої та повною мірою профінансованої роботи з боку органів законодавчої та виконавчої гілок влади. Надано рекомендації щодо посилення правових, інституційних і фінансових механізмів притягнення Росії до відповідальності за завдану шкоду довкіллю.

Ключові слова: публічне управління у сфері охорони довкілля, державна екологічна політика, природоохоронна діяльність, сталий розвиток територій, управлінські рішення, екологічні інструменти, багаторівневе управління, повоєнне відновлення українських територій.

Постановка проблеми. Ще до повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році в Україні були проблеми, пов'язані з підвищеною енергоємністю ВВП та нераціональним використання природних ресурсів. Централізована система управління природоохоронною діяльністю не виконувала своїх функцій повною мірою, що в сукупності негативно позначалось на забезпеченні сталого, зокрема екологічного розвитку як окремих територій, так і держави загалом. За даними Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України (станом на листопад 2023 року), внаслідок повномасштабної війни завдано довкіллю збитків орієнтовно на загальну суму 59,7 млрд дол., зокрема на 29,6 млрд дол. атмосферному повітрю, на 27,7 млрд дол. земельним і на 3,0 млрд дол. водним ресурсам, на 200 млн дол. природно-заповідному фонду. Пошкодження 305 об'єктів важкої промисловості спричинили суттєве забруднення води, земель і повітря. Майже 30% території України (вдвічі більше за площу Об'єднаних Арабських Еміратів) заміновано, на повне розмінування якої потрібно близько 30 років. Від пожеж постраждали 2,4 млн га земельної площі (75% площі Бельгії). У 2022 році викиди парникових газів через війну становили 119,1 млн т [1]. Сьогодні для набуття повноцінного членства України в ЄС Верховна Рада України та Кабінет Міністрів України мають узгодити законні та підзаконні акти з питань захисту довкілля згідно з вимогами правової системи ЄС (*acquis communautaire*), що дасть змогу створити ефективну нормативну-правову основу для вирішення нагальних екологічних проблем. Це

своєю чергою потребує зміни підходів до публічного управління, зокрема закріплення екологічної складової як головного пріоритету під час ухвалення управлінських рішень у процесі повоєнного відновлення українських територій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Збалансованим є такий розвиток територій, за якого ухвалені управлінські рішення та відповідні дії з боку органів публічної влади, представників бізнесу та громадськості не завдають шкоди навколишньому середовищу, не знищують природно-ресурсний потенціал і відповідно сприяють повноцінному задоволенню потреб як нинішнього, так і майбутніх поколінь. Історично в Україні склалась ситуація, за якої низка східних областей перенавантажені підприємствами у сферах металургії, машинобудування, енергетики, хімії та інших галузей економіки, що негативно впливає на довкілля. З огляду на зазначене Н. Брюшкова й О. Удовиця вказують на важливість пошуку шляхів із вирішення проблем, які виникають через збільшення техногенного навантаження на навколишнє природне середовище [2]. Зауважимо, що внаслідок руйнування об'єктів важкої промисловості в цих областях через повномасштабне вторгнення Росії обсяг екологічних збитків суттєво збільшився. Водночас О. Омельчук і С. Садогурська вказують, що рух важкої техніки, будівництво фортифікаційних споруд, постійні обстріли та ведення бойових дій суттєво пошкодили та забруднили земельні й водні ресурси нафто- та іншими продуктами, призвели до виникнення масштабних пожеж, порушили спокій диких тварин і птахів тощо [3]. У той же час Н. Лісова зазначає, що спричинені військовими діями проблеми на окремих територіях із 2014 року, зокрема в зоні АТО, актуальні й донині, триває погіршення умов життя населення, вони негативно позначається на екологічній безпеці, відбувається втрата природних ресурсів [4].

В. Глуха наголошує, що зазначене вище потребує зміни підходів до впровадження організаційних і правових механізмів формування та реалізації державної екологічної політики [5]. На думку Т. Дерун і О. Кочерги, систематизація нормативно-правових актів у сфері забезпечення сталого розвитку територіальних громад дасть змогу зробити їх дієвими

інструментами стратегічного планування, а не декларативними [6]. Отже, вже сьогодні потрібно ухвалювати екологічно спрямовані управлінські рішення щодо повоєнного відновлення для досягнення цілей сталого розвитку українських територій.

Мета статті полягає у виявленні негативних наслідків воєнного вторгнення Росії на довкілля України та визначенні управлінських інструментів щодо реалізації державної екологічної політики у процесі повоєнного відновлення українських територій.

Методи дослідження. У статті використано низку наукових методів, зокрема: системного підходу під час аналізу нормативно-правової бази з питань сталого розвитку та вирішення екологічних питань, а також аналізу і синтезу, проблемно-орієнтований метод та метод причинно-наслідкового аналізу для оцінки нинішньої ситуації в Україні та формування відповідних висновків і пропозицій.

Виклад основного матеріалу. Публічне управління сталим розвитком територій потребує розуміння алгоритму та інструментів для розроблення, ухвалення та впровадження управлінських рішень, зокрема у сфері забезпечення екологічної безпеки [7]. Екологічний (зелений) вектор відновлення має відобразитись у цілісному баченні досягнення цілей сталого розвитку як окремих територій, так і держави загалом. Під час відбудови територіальних громад мають використовуватись природоорієнтовані підходи, які дадуть змогу забезпечити базову потребу громадян у чистому та безпечному довкіллі, у створенні нових робочих місць і диверсифікації галузей економіки. Наявність великих масивів природоохоронних територій, об'єднаних у відповідну мережу, сприяє підвищенню стійкості довкілля та економіки до зміни клімату. Відновлення довкілля до природного стану має відбуватися не лише на регуляторному рівні, а й мати достатню фінансову підтримку [8, с. 59].

Ефективність публічного управління визначається ступенем взаєморозуміння та налагодження співпраці між органами державної та місцевої влади, залученням різних груп стейкхолдерів до вирішення нагальних проблем сталого

розвитку територій [9]. Повоєнне відновлення територій є стратегічним завданням Парламенту й Уряду на найближчий час і потребує комплексної, добре скоординованої та якісно профінансованої роботи. Згідно з Указом Президента України від 21.04.2022 року № 266/2022 утворено Національну раду з відновлення України від наслідків війни, яка підготувала План післявоєнного відновлення та розвитку України. Зокрема, у блоці «Екологічна безпека» визначено такі пріоритетні напрями [10]:

- 1) реформування державного природоохоронного управління;
- 2) кліматична політика: запобігання й адаптація до змін клімату;
- 3) екологічна безпека та ефективне управління відходами;
- 4) збалансоване використання природних ресурсів в умовах підвищеного попиту і обмежених можливостей;
- 5) збереження природних екосистем і біологічного різноманіття, відновлення й розвиток природоохоронних територій та об'єктів.

Водночас стратегічними цілями державної екологічної політики на період до 2030 року визначено [11]:

1. Інтеграція екологічної політики у процес ухвалення рішень щодо соціально-економічного розвитку України.
2. Забезпечення сталого розвитку природно-ресурсного потенціалу України.
3. Формування в суспільстві екологічних цінностей, засад сталого споживання та виробництва.
4. Зниження екологічних ризиків і мінімізація їх впливу на екосистеми, соціально-економічний розвиток і здоров'я населення.
5. Удосконалення та розвиток державної системи природоохоронного управління.

Отже, на всіх рівнях мають ухвалюватись якісно нові управлінські рішення щодо забезпечення екологічного відновлення українських територій. Це актуально у світлі набуття Україною статусу країни-кандидата, що потребує приведення нормативно-правової бази у відповідність до acquis

communautaire ЄС, зокрема: реформування правил, стандартів і регламентів, модернізація адміністративного потенціалу та планувального підходу до природоохоронної діяльності, залучення громадськості й бізнесу до процесів повоєнного відновлення [12]. Вважаємо, що таке відновлення можливе завдяки впровадженню амбітної та прагматичної моделей. Перша передбачає розвиток кліматично нейтральної чи зеленої економіки, введення сталого сільського господарства тощо, а друга спрямована на посилення екологізації процесів відновлення. Комплексна їх реалізація дасть змогу запобігти довгостроковим негативним наслідкам, насамперед тим, які спричинені воєнними діями країни-агресора [13, с. 4–5].

Повоєнне екологічне відновлення українських територій потребує використання низки інструментів. Зокрема, проведення екологічної оцінки управлінських рішень допомагає обрати оптимальний варіант, який має найменший вплив або взагалі негативно не позначається на навколишньому середовищі. Скасування субсидій на використання шкідливого для навколишнього природного середовища викопного палива, реформування системи екологічного оподаткування, запровадження різних ринкових інструментів стимулюють всіх учасників процесу жорстко дотримуватись екологічних вимог, налагодження державно-приватного партнерства сприятиме впровадженню екологічних інноваційно-інвестиційних проєктів і продуктів [14–15].

Наприклад, для поліпшення якості атмосферного повітря в плани повоєнного відновлення українських територій необхідно закласти вимоги щодо: дотримання на всіх рівнях норм і вимог ЄС до технологічного устаткування та гранично допустимої концентрації забруднюючих речовин; обов'язкового розроблення та реалізації на підприємствах різних форм власності покровокових планів модернізації застарілого чи пошкодженого обладнання й устаткування, забезпечивши з боку контролюючих органів сприятливі для цього умови. Також до таких вимог належать: налагодження ефективної співпраці між представниками публічного та приватного секторів з питань збору, обміну й використання даних у сфері захисту довкілля, проведення онлайн і громадського моніторингу,

впровадження системи автоматизованого контролю та слідства за джерелами викидів забруднюючих речовин у всіх регіонах і населених пунктів, що допоможе оперативно фіксувати воєнні злочини проти навколишнього природного середовища; зобов'язання розвивати в населених пунктах екологічний громадський транспорт, сприяти зменшенню використання транспортних засобів, які забруднюють атмосферне повітря [16].

Отже, у довгостроковій перспективі має відбутись фундаментальна трансформація вітчизняної економіки у зелену з нульовим рівнем шкідливих викидів. У короткостроковій – варто провести комплексні заходи з очищення навколишнього природного середовища, забезпечити постачання безпечної питної води з дотриманням відповідних санітарних умов тощо, а для цього має бути створена відповідна інфраструктура. Зокрема, для економічно вигідного відновлення екологічного стану територій на практиці слід використовувати такі новітні технологічні установки, як: біофільтри, біоскубери та біореактори з омиваним шаром, які працюють за принципом розчинення, емульгування й розкладання компонентів забруднень за рахунок біохімічних реакцій мікроорганізмів. На базі Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України в найкоротші терміни доцільно розробити та запровадити методичку оцінки екосистемних послуг та їхніх втрат унаслідок планової чи незаконної діяльності. Також потрібно забезпечити на постійній основі фінансування проведення профільними інститутами Національної академії наук України та закладами вищої освіти необхідних досліджень, а також оперативно здійснювати перерахунок збитків, завданих різними особами та державами [8, с. 101–104]. На регіональному та місцевому рівнях мають застосовуватись відповідні програми та проводитись належні природоохоронні заходи.

Висновки та напрями подальших досліджень. Отже, повоєнне екологічне відновлення українських територій має відбуватись комплексно, з ухваленням управлінських рішень на всіх рівнях публічного управління, взаємопов'язаних між собою, з чіткими пріоритетами досягнення й комплексною оцінкою шкоди і потреб відповідно до європейського зеленого

курсу та цілей сталого розвитку. Такий підхід має забезпечити координацію дій учасників усіх процесів із ліквідуванням зайвого дублювання та посиленням відповідальності кожного, а також з урахуванням дотримання стандартів сталості, що передбачені в Таксономічному регламенті ЄС. Сьогодні нагальним питанням є посилення правових, інституційних і фінансових механізмів притягнення Росії до відповідальності за завдану українському довкіллю шкоду, і для цього потрібно на рівні Верховної Ради України, Кабінету Міністрів України, інших органів державної та місцевої влади [8]:

- привести нормативно-правові акти у відповідність до законодавства ЄС, розробити механізм відстеження досягнення цілей сталого розвитку, забезпечити захищений доступ до інформації та звітування відповідальних осіб про проведenu роботу з питань захисту довкілля та розвитку різних галузей економіки, зокрема сільського господарства;

- посилити екологічну відповідальність юридичних осіб за господарську діяльність або бездіяльність через запровадження дієвих санкцій (штрафи, відшкодування шкоди, завданої довкіллю, та вигоди, отриманої незаконним шляхом) і спрямування отриманих коштів на відновлення компонентів і покращення стану довкілля;

- ухвалити, зокрема, такі євроінтеграційні законопроекти, як «Про державний екологічний контроль» (реєстр. № 3091) і «Про території Смарагдової мережі» (реєстр. № 4461), у положеннях яких запроваджуються державний екологічний контроль до органів державної та місцевої влади, суб'єктів господарювання, фізичних осіб, встановлюються підстави та порядок притягнення суб'єктів господарювання до відповідальності за порушення вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища [17], спрямовані на збереження природних оселищ і видів фауни та флори, що підлягають особливій охороні, оцінюється вплив на території Смарагдової мережі у процесі ухвалення рішень про провадження господарської діяльності з урахуванням публічних і приватних інтересів тощо [18];

- розробити правовий механізм для отримання арештованих і заблокованих фінансових ресурсів Росії,

російських олігархів та українських колаборантів, утворити Фонд з відновлення довкілля для цільового використання коштів на компенсацію шкоди, завданої українському довкіл्लю у процесі повоєнного екологічного відновлення українських територій тощо.

Таким чином, у суспільстві має відбутись зелена трансформація. Водночас ризиком є лобювання і впровадження корупційних схем щодо використання дешевих, але неекологічних технологій. З огляду на зазначене повоєнне екологічне відновлення має відбуватись на засадах подальшого євроінтеграційного розвитку України зі створенням сприятливих умов і можливостей для територіальних громад, бізнесу (великого, середнього, малого) та громадськості для зменшення їх залежності від викопного палива, використання екологічних технологій та розвитку виробництв із чистим нульовим рівнем шкідливих викидів [19–20]. Трансформація публічного управління на пріоритетність екологічної складової можлива за умови постійного проведення публічних консультацій, що посилюватиме відповідальність всіх зацікавлених осіб (Парламенту, Уряду, Президента України, органів державної та місцевої влади, представників бізнесового та громадського секторів, мешканців територіальних громад, міжнародних організацій та проектів міжнародної технічної допомоги тощо). Вважаємо, що перехід на зелений вектор у стратегіях розвитку українських територій забезпечить більшу економічну ефективність та конкурентоспроможність як держави, так і регіонів, територіальних громад на європейському та світовому ринках, зокрема під час реалізації екологічних проектів міжнародного територіального співробітництва.

Напрями наукових досліджень надалі будуть зосереджені на формуванні механізмів публічного управління та інструментів їх реалізації, які спрямовані на забезпечення виконання програм раціонального природокористування та екологічної безпеки на різних рівнях управління (державному, регіональному, місцевому) на засадах сталого розвитку.

Список використаних джерел

1. Російсько-українська війна : вплив на довкілля. *Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України* : вебсайт. URL : <https://www.topeadprojects.com/war-in-ua-environmental-impact-ukr> (дата звернення : 12.02.2024).
2. Брюшкова Н. О., Удовця О. Ф. Реалізація державної екологічної політики на рівні територіальних громад. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2019. № 3(27). URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/3_2019/27.pdf (дата звернення : 12.02.2024).
3. Омельчук О., Садогурська С. Як воєнне вторгнення Росії впливає на довкілля України. *Дзеркало тижня* : інтернет-видання. URL : <https://zn.ua/ukr/ECOLOGY/priroda-stohne-vid-vijni.html> (дата звернення : 12.02.2024).
4. Лісова Н. Вплив військових дій в Україні на екологічний стан території. *Наукові записки*. 2017. № 2. С. 165–173. URL : <http://nztg.tnpu.edu.ua/article/view/157493> (дата звернення : 12.02.2024).
5. Глуха В. В. Теоретичні засади розвитку державної екологічної політики України. *Держава та регіони*. 2016. № 1(53). С. 11–15. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/4.pdf (дата звернення : 12.02.2024).
6. Дерун Т., Кочерга О. Цілі сталого розвитку в системі стратегічного планування розвитку територіальних громад. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2021. № 4(36). URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/4_2021/36.pdf (дата звернення : 12.02.2024).
7. Prylipko S. M., Vasylieva N. V., Vasylieva O. I., Kapitanets S. V., Fatkhutdinova O. V. Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. *Cuestiones Politicas*. 2020. № 38(66). С. 301–320. DOI : <https://doi.org/10.46398/cuestpol.38e.19>.
8. Вплив воєнних дій на довкілля в Україні та його відновлення до природного стану : матер. слухань у Комітеті Верховної Ради України з питань екологічної політики та природокористування. 2022. Київ. 184 с.
9. Васильєва Н., Васильєва О., Приліпко С. Публічне управління сталим розвитком територій. *АЮГОС : збірн. наук. прац*. 2020. С. 12–14. DOI : <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03>.
10. Стрілець Р. Визначено 5 пріоритетних напрямків у сфері екологічної безпеки для Плану відновлення України. *Урядовий портал : єдиний веб портал органів виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/ruslan-strilec-viznachenno-5-prioritetnih-napryamkiv-u-sferi-ekologichnoyi-bezpeki-dlya-planu-vidnovlennya-ukrayini> (дата звернення : 12.02.2024).
11. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року : Закон України від 28.02.2019 р. № 2697-VIII. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення : 12.02.2024).
12. Ukraine : Commission presents plans for the Union’s immediate response to address Ukraine’s financing gap and the longer-term reconstruction. 2022. *Офіційний вебпортал European Commission*. URL : https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_22_3121/IP_22_3121_EN.pdf (дата звернення : 12.02.2024).
13. Зелене повоєнне відновлення України : візія та моделі : аналітична записка. ГО Ресурсно-аналітичний центр «Суспільство і довкілля». 2022. Київ. 32 с.
14. OECD Regulatory Enforcement and Inspections Toolkit. *Офіційний вебпортал Organisation for Economic Cooperation and Development*. URL : <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/oecd-regulatory-enforcement-and-inspections-toolkit-9789264303959-en.htm> (дата звернення : 12.02.2024).
15. EU taxonomy for sustainable activities. *Офіційний вебпортал European Commission*. URL : https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en (дата звернення : 12.02.2024).
16. Якість атмосферного повітря в Україні до і під час повномасштабного вторгнення / А. Скок, В. Хрутьба, О. Рак та ін. Київ, 2023. 67 с. URL : https://www.savednipro.org/wp-content/uploads/2023/10/zvit_doslidzhennya_101723.pdf (дата звернення : 12.02.2024).
17. Про державний екологічний контроль : законопроект від 19.02.2020 р. № 3091. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/1271> (дата звернення : 12.02.2024).

18. Про території Смарагдової мережі : законопроект від 04.12.2020 р. № 4461. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4847> (дата звернення : 12.02.2024).
19. Economic reasons for a green reconstruction programme for Ukraine / D. Saha, P. Bilek, Eu. Chervichenko, M. von Mettenheim, R. Stubbe. 2022. *Lowcarbonukraine* : website URL : https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/PB_03_2022_en_Green-reconstruction.pdf (дата звернення : 12.02.2024).
20. Екологічні наслідки війни в Україні та перспективи зеленої реконструкції / Т. Бекер та ін. 2022. *Organisation for Economic Cooperation and Development*. URL : https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52e2f031/631985f98e23fb55a59d05ab_UA%20Environment%20Recovery_UKR.pdf (дата звернення : 12.02.2024).

References

1. Rosiys'ko-ukrayins'ka viyna: vplyv na dovkillia. *Ministerstvo zakhystu dovkillia ta pryrodnykh resursiv Ukrainy*: vebsait [Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine: website]. Retrieved from <https://www.topleadprojects.com/war-in-ua-environmental-impact-ukr> [in Ukrainian].
2. Bryushkova, N. O., Udovitsa, O. F. (2019). Realizatsiia derzhavnoi ekolohichnoi polityky na rivni terytorialnykh hromad [Implementation of state environmental policy at the level of territorial communities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 3(27). Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2019/27.pdf [in Ukrainian].
3. Omelchuk, O., Sadogorska, S. (2022). Yak voyenne vtronnennya Rosiyi vplyvaye na dovkillia Ukrayiny [How Russia's military invasion affects Ukraine's environment]. *Dzerkalo tyzhnia*. Retrieved from <https://zn.ua/ukr/ECOLOGY/priroda-stohne-vid-vijni.html> [in Ukrainian].
4. Lisova, N. (2017). Vplyv viyskovykh diy v Ukrayini na ekolohichny stan terytoriyi [Impact of military actions in Ukraine on the ecological state of the territory]. *Naukovi zapysky*, 2, 165–173. Retrieved from <http://nzg.tnpu.edu.ua/article/view/157493> [in Ukrainian].
5. Glukha, V. V. (2016). Teoretychni zasady rozvytku derzhavnoyi ekolohichnoyi polityky Ukrainy [Theoretical foundations of the development of the state ecological policy of Ukraine]. *Derzhava ta rehiony*, 1(53), 11–15. Retrieved from http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/1_2016/4.pdf [in Ukrainian].
6. Derun, T., Kocherga, O. (2021). Tsili staloho rozvytku v systemi stratehichnogo planuvannya rozvytku terytorialnykh hromad [Goals of sustainable development in the system of strategic planning for the development of territorial communities]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 4(36). Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/4_2021/36.pdf [in Ukrainian].
7. Prylipko, S. M., Vasylieva, N. V., Vasylieva, O. I., Kapitanets, S. V., Fatkhutdinova, O. V. (2020). Approaches to the formation of Public Administration in the Context of Decentralization Reform in Ukraine. *Cuestiones Políticas*, 38(66), 301–320. DOI: <https://doi.org/10.46398/cuestpol.38e.19> [in English].
8. *Vplyv voyennykh diy na dovkillia v Ukrayini ta yoho vidnovlennia do pryrodnoho stanu* [The impact of military actions on the environment in Ukraine and its restoration to a natural state]: mater. slukhan u Komiteti Verkhovnoi Rady Ukrainy z pytan ekolohichnoi polityky ta pryrodokorystuvannya (Kyiv, lystopad 10, 2022). Kyiv [in Ukrainian].
9. Vasylieva, N., Vasylieva, O., Prylipko, S. (2020). Public management of sustainable development of territories [Publiche upravlinnia stalym rozvytkom terytoriy]. *ΛΟΓΟΣ: zbirn. nauk. prats*. 12–14. DOI: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03> [in Ukrainian].
10. Strilets, R. Vyznachenno 5 priorityetnykh napryamkiv u sferi ekolohichnoyi bezpeky dlya Planu vidnovlennia Ukrainy [5 priority directions in the field of environmental security for the Recovery Plan of Ukraine have been identified]. *Uriadovyi portal: yedyniy veb portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/ruslan-strilec-vyznachenno-5-priorityetnih-napryamkiv-u-sferi-ekologichnoyi-bezpeki-dlya-planu-vidnovlennia-ukrayini> [in Ukrainian].
11. On the Basic principles (strategy) of the state environmental policy of Ukraine for the period until 2030: Law of Ukraine from February 28 2019, № 2697-VIII. *Official website of the Parliament of Ukraine*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> [in Ukrainian].
12. Ukraine: Commission presents plans for the Union's immediate response to address Ukraine's financing gap and the longer-term reconstruction (2022). *Official website of the European*

- Commission*. Retrieved from https://ec.europa.eu/commission/presscorner/api/files/document/print/en/ip_22_3121/IP_22_3121_EN.pdf [in English].
13. Zelene povoyenne vidnovlennya Ukrayiny: viziya ta modeli: analitychna zapyska [Green post-war recovery of Ukraine: vision and models: analytical note] (2022) / NGO Resource-Analytical Center «Society and Environment». Kyiv [in Ukrainian].
 14. OECD Regulatory Enforcement and Inspections Toolkit. *Official website of the Organisation for Economic Cooperation and Development*. Retrieved from <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/oecd-regulatory-enforcement-and-inspections-toolkit-9789264303959-en.htm> [in English].
 15. EU taxonomy for sustainable activities. *Official website of the European Commission*. Retrieved from https://finance.ec.europa.eu/sustainable-finance/tools-and-standards/eu-taxonomy-sustainable-activities_en [in English].
 16. Skok, A., Khrutba, V., Rak, O. and others (2023). *Yakist atmosferneho povitrya v Ukrayini do i pid chas povnomashtabnoho vtorhennya* [Ambient air quality in Ukraine before and during a full-scale invasion]. Kyiv. Retrieved from https://www.savednipro.org/wp-content/uploads/2023/10/zvit_doslidzhennya_101723.pdf [in Ukrainian].
 17. On state environmental control: draft law dated December 19 2020, № 3091. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/1271> [in Ukrainian].
 18. On the territories of the Emerald Network draft law from December 04 2020, № 4461. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/4847> [in Ukrainian].
 19. Saha, D., Bilek, P., Cherviachenko, Eu., Mettenheim, M., Stubbe, (2022). Economic reasons for a green reconstruction programme for Ukraine. *Lowcarbonukraine: website*. Retrieved from https://www.lowcarbonukraine.com/wp-content/uploads/PB_03_2022_en_Green-reconstruction.pdf [in English].
 20. Becker, T. (2022). *Ekolohichni naslidky viyny v Ukrayini ta perspektyvy zelenoyi rekonstruktsiyi* [Ecological consequences of the war in Ukraine and prospects for green reconstruction]. *Organisation for Economic Cooperation and Development*. Retrieved from https://uploads-ssl.webflow.com/625d81ec8313622a52ef031/631985f98e23fb55a59d05ab_UA%20Environment%20Recovery_UKR.pdf [in Ukrainian].

PRIORITY DIRECTIONS OF POST-WAR ECOLOGICAL RECOVERY AS A COMPONENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF UKRAINIAN TERRITORIES

Vasylieva Nataliia, Prylipko Sergii, Vasylieva Oleksandra, Shevchenko Nataliia

Abstract. The problems of formation and implementation of state environmental policy during the period of Ukraine's independence and during the fighting over the last 10 years, which have a negative impact on the environment, are considered in this article. The purpose of research is to identify the negative consequences of Russia's military invasion on the environment of Ukraine and to provide the recommendations on applying the management tools for the implementation of state environmental policy in the process of post-war restoration of Ukrainian territories. The research of scientists who were engaged in public administration in the field of environmental safety on the basis of sustainable development were analysed. A number of scientific methods, in particular systematic approach, analysis and synthesis, problem-oriented method and method of causal analysis are used. It is determined that environmental protection is a key issue in Ukraine's acquisition of full membership in the

European Union and requires a change of approaches to public administration, in particular consolidation of the environmental component as a major priority in making managerial decisions in the process of post-war restoration of Ukrainian territories. In the short and long term the ecological vector should be aimed at achieving sustainable development goals at the state, regional and local levels with the focus on solving environmental problems of the territories, affected by the fight actions. It is proved that post-war ecological recovery requires a comprehensive, well-coordinated and fully financed work by the legislative and executive power. The recommendations on strengthening the legal, institutional and financial mechanisms of bringing russia to justice for damage to the environment were provided by authors.

Keywords: public administration in the field of environmental protection, state environmental policy, environmental activity, sustainable development of territories, managerial decisions, environmental instruments, multi-level management, post-war restoration of Ukrainian territories.

УДК 355.586:372.881.111.1

Шестопалова Світлана

ORCID iD 0000-0003-2586-4748

e-mail: svetlana.sh@ukr.net

Шестопалов Дмитро

ORCID iD 0009-0002-7061-2734

e-mail: shuf@ukr.net

ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ІНШОМОВНОЇ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ФАХІВЦІВ СЛУЖБИ ЦИВІЛЬНОГО ЗАХИСТУ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-146-164](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-146-164)

Анотація. Стаття присвячена проблемам формування іншомовної комунікативної компетентності фахівців служби цивільного захисту. Здійснено детальний аналіз вітчизняних наукових джерел досліджуваної теми, стандартів вищої освіти на різних рівнях, Національної рамки кваліфікацій. На прикладі зазначених нормативних документів показано, що комунікативний компонент, а саме – комунікативна компетентність, є складовою професійної компетентності досвідчених висококваліфікованих фахівців. Розглядаючи професійну підготовку майбутніх фахівців сфери цивільного захисту, наголошено, що одним із пріоритетних завдань навчання є формування професійно значущих умінь і навичок, зокрема комунікативних. Виділено гальмівні фактори, які впливають на формування та розвиток комунікативної функції під час професійної підготовки, що можуть завадити професійній діяльності у майбутньому. Доведено, що державний службовець, виконуючи свої безпосередні службові обов'язки, має суміщати комунікативні здібності та іншомовні знання, успішно ними послуговуватися у своїй професійній діяльності. Це сприятиме процесу формування іншомовної комунікативної компетентності, оскільки оволодіння засобами іншомовного спілкування відбувається під час здійснення мовленнєвої діяльності за реальних професійних обставин. Водночас зазначено, що фахівці служби цивільного захисту мають бути спроможними не лише поєднувати спеціальні фахові знання та вміння, знання англійської мови та комунікативні здібності, а й бути у постійному стані балансування між ними, враховуючи значення мовних одиниць у своєму спілкуванні, щоб забезпечити високий рівень виконуваної роботи у своїй професійній діяльності. Підкреслено, що від рівня сформованості іншомовної комунікативної компетентності фахівців значною мірою залежить успішність розв'язання професійних завдань.

Ключові слова: професійна компетентність, комунікативна компетентність, іншомовна комунікативна компетентність, проблеми формування

іншомовної комунікативної компетентності, служба цивільного захисту, державний службовець.

Постановка проблеми. У сьогоденні знання англійської мови є тією важливою компетенцією, якою повинні володіти та послуговуватися фахівці публічних сфер суспільного життя. Якщо розглядати поширення та вживання іноземних мов у міжнародному політичному полі впродовж досить тривалого проміжку часу, то з упевненістю можна стверджувати, що англійська посідає чільне місце серед інших мов, тобто є основною мовою міжнародного спілкування. З огляду на це зрозуміло, що іншомовне навчання фахівців публічних сфер діяльності є вимогою часу, поштовхом до підвищення ефективності співпраці із закордонними країнами-партнерами з метою реалізації суспільно важливих проектів [1].

Європейський та євроатлантичний курс України закріплений у Конституції України, а віднедавна підкріплений ухваленим Верховною Радою законопроектом України № 9432 «Про застосування англійської мови в Україні», згідно з яким англійській надається статус однієї з мов міжнародного спілкування на всій території України. У Законі визначено перелік осіб, які повинні володіти англійською мовою, якщо вони претендують на зайняття окреслених у документі посад. У статті 3 чітко сформульовано зобов'язання щодо володіння англійською мовою для фахівців служби цивільного захисту (далі – працівники ДСНС, рятувальники) [2].

Можливість вивчати англійську мову гарантується державою, надаються всі необхідні умови на всіх рівнях освіти: від загальних закладів середньої освіти до закладів вищої освіти. Результатом іншомовного навчання є сформована іншомовна комунікативна компетентність, яка розглядається як комплексне поняття вищого рівня порівняно з компетенцією [1].

Якщо йдеться про фахівців служби цивільного захисту та іншомовне навчання, ми розуміємо під цим саме професійно-орієнтоване навчання, тому опанування англійської відбуватиметься відповідно до потреб професійної діяльності. Оскільки однією з основних цілей навчання англійської є формування іншомовної комунікативної компетентності,

уміння практичного використання мови у професійній сфері, процес навчання у цьому разі має як комунікативно, так і професійно спрямований характер. Результативність комунікації під час професійної діяльності залежить від правильно вибраних засобів спілкування [3].

Отже, викладання англійської мови фахівцям будь-якої сфери діяльності націлене на формування його іншомовної комунікативної компетентності, здатності та готовності до здійснення іншомовного спілкування на достатньому для виконання функціональних обов'язків рівні у своїй професійній діяльності. Однак у сучасних дослідженнях науковців не досить повно висвітлюється інший бік зазначеного питання, а саме – проблеми та гальмівні фактори, які можуть негативно вплинути на процес формування іншомовної комунікативної компетентності фахівців служби цивільного захисту під час іншомовного навчання та здійснення професійної діяльності, на чому вважаємо доцільно зосередити увагу у цій розвідці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Результатом професійної підготовки майбутніх працівників ДСНС є сформованість таких значущих якостей, як мобільність, високий професіоналізм, цілеспрямованість, відповідальність, креативність, комунікативність, тобто здатність до налагодження контактів як із підлеглими та колегами, так і з іноземними партнерами та організаціями в іншомовному середовищі. Складові професійної підготовки та її комунікативний компонент у своїх працях розглядають Г. Васянович [4], М. Козяр [5] та І. Коваль [5], М. Коваль [6] та І. Коваль [6]. Враховуючи той факт, що вимогою сьогодення для сучасних державних службовців є спроможність спілкування не тільки державною, а й іноземними мовами, питання формування іншомовної комунікативної компетентності є надзвичайно актуальним. Тема формування іншомовної комунікативної компетентності майбутніх фахівців цивільного захисту, що розглядається як орієнтир на подальше підвищення професійної компетентності, описується у науковому дослідженні М. Козяра [7] та Н. Вовчатої [7].

Професійна підготовка, яка представлена сформованими відповідними знаннями уміннями та якостями, необхідними для

виконання службових обов'язків, є основою характеристики кваліфікації фахівця, тобто його професійної компетентності. Професійну компетентність державного службовця та її складові, зокрема, також досліджують А. Мудрик [8], В. Волик [9].

Питання іншомовної комунікативної компетентності піднімають у свої працях Г. Дивнич [1] та Г. Салашенко [3]. Саме проблеми формування іншомовної комунікативної компетентності безпосередньо фахівців служби цивільного захисту у своїх наукових роботах розглядають П. Волянський [10], О. Євсюков [10], А. Терент'єва [10], О. Повстин [11]. Зазначені дослідники розкривають можливі проблеми як на етапі професійної підготовки, так і під час виконання безпосередніх службових обов'язків у разі здійснення комунікації.

Представники державної служби загалом, фахівці служби цивільного захисту зокрема, виконуючи свої безпосередні службові обов'язки, повинні бути спроможними поєднувати комунікативні здібності та іншомовні знання, і це сприятиме процесу формування іншомовної комунікативної компетентності. З огляду на це ми звернулися до наукових розвідок таких науковців, як О. Повстин [12], М. Козяр [12], Б. Попадич [13], Н. Самолук [14], С. Наход [15]. Опанування «hard skills» та «soft skills» є обов'язковим атрибутом будь-якого представника державної служби. Проте вочевидь існує проблема у поєднанні та встановленні балансу між отриманими знаннями та вміннями й навичками, що сприяють успішній самореалізації та досягненню успіху в професійній діяльності. Маємо чимало наукових доробок щодо питання формування, розвитку та удосконалення іншомовної комунікативної компетентності, що є доцільним з огляду на європейську та євроатлантичну інтеграцію України. Але зазначимо, що все ж таки є фактори, які уповільнюють процес формування іншомовної комунікативної компетентності як інструмента професійного розвитку фахівців служби цивільного захисту. Вважаємо, варто розглянути та проаналізувати проблеми, які можуть виникнути під час іншомовного навчання та завадити формуванню досліджуваного явища.

Мета статті – розкрити питання виникнення можливих проблем під час формування іншомовної комунікативної компетентності фахівців служби цивільного захисту.

Методи дослідження. Під час проведення наукової розвідки з метою окреслення проблем формування досліджуваного явища використовувалися такі загальнонаукові методи дослідження, як аналіз та синтез. Теоретичний аналіз допоміг дослідити та вивчити перелік вітчизняних наукових джерел, нормативних документів. Завдяки методу синтезу зібрано набір компонентів професійної компетентності, серед яких наголошено саме на комунікативному. Зазначене дало можливість встановити зв'язок цієї складової з іншомовною комунікативною компетентністю. За допомогою методу системного аналізу виокремлено серед переліку проблем саме ті, які стосуються формування іншомовної комунікативної компетентності.

Виклад основного матеріалу. Головна мета фахівця будь-якої галузі діяльності в державній чи приватній сферах – досягнути максимальної ефективності, результативності, що багато в чому визначається його професіоналізмом, який своєю чергою формується на основі освіти, досвіду, особистих та ділових якостей. Поєднуючись, ці ознаки становлять професійну компетентність фахівця, яка пов'язана зі змістом його діяльності.

Досліджуючи феномен професійної компетентності державного службовця, вчена А. Мудрик описує її структурний зміст, наповнений такими компонентами, як «емоційно-регулятивний (визначає здібності фахівця до саморегуляції, самоконтролю, передбачає володіння уміннями й навичками управління емоційною сферою, різними технологіями подолання професійної деструкції), поведінково-діяльнісний (представлений психологічними характеристиками, що відображають спрямованість особистості, її ставлення до діяльності, до себе, розвиток вольових рис), комунікативний (визначається як система знань, мовних і немовних умінь, навичок спілкування), соціально-психологічний (передбачає здатність державного службовця ефективно взаємодіяти з колегами як на рівні формальних, так і неформальних

стосунків), спеціально-професійний (репрезентований такими характеристиками як професійні знання, здібності, вміння, що пов'язані з фаховою спрямованістю особистості)» [8]. Одним із компонентів професійної компетентності визначено комунікативний. Зазначена структура дуже вдало співвідноситься з професійною діяльністю служби цивільного захисту, тому пропонуємо розглянути погляди науковців на місце комунікативної складової у професійній підготовці майбутніх фахівців цієї сфери зайнятості.

Заслугове на увагу думка дослідника Г. Васяновича, а саме, що основним напрямом професійного зростання майбутніх офіцерів цивільного захисту є комунікативна підготовка. Науковець зауважує, що «завдяки набутій комунікативності особистість “опредмечує”” власні світоглядні цінності, забезпечує можливості бути почутою, визначає комунікативний зв'язок між учасниками спілкування, надає йому духовного спрямування і краси» [4]. Експериментатори М. Козяр та І. Коваль до компонентів професійної готовності майбутніх рятувальників відносять особистісно-комунікативний, стверджуючи, що «цей компонент включає також врівноваженість, впевненість, взаєморозуміння, комунікативні навички, тобто, особистісні якості рятувальників, необхідні для професійного виконання службових обов'язків в екстремальних умовах» [5]. «Професійна компетентність кожного фахівця формується у процесі навчальної й практичної діяльності, і проявляється в поєднанні з їх цінностями, оскільки лише за умови ціннісного відношення й особистісної зацікавленості відбувається становлення професіонала» – вважають М. Коваль та І. Коваль. На їх погляд, однією з умов забезпечення успішного становлення майбутнього рятувальника є «цілеспрямоване формування та розвиток професійно важливих якостей майбутніх рятувальників (цілеспрямованості, впевненості в собі та своїх професійних діях, швидкої орієнтації в ситуаціях невизначеності, комунікативності, відповідальності, готовності до ризику, високого рівня саморегуляції тощо)» [6].»

Отже, з огляду на проведений вище аналіз вітчизняної літератури одним із пріоритетних завдань удосконалення

навчання майбутніх працівників ДСНС є формування у них професійно значущих умінь і навичок, зокрема комунікативних.

Комунікативна складова професійної компетентності – це здатність фахівця застосовувати на практиці набуті знання і вміння спілкування у своїй сфері та на займаній посаді, тобто маємо справу з комунікативною компетентністю, яка є системою внутрішніх ресурсів особистості та сприяє успішній самореалізації та досягненню професійного успіху. Інакше кажучи, це здатність державного службовця «влитися» у професійну діяльність, застосовуючи комунікативні знання, вміння, навички і здібності з метою забезпечення її ефективності та результативності.

Обговорюючи тему формування комунікативної компетентності, ми не можемо не дослідити виникнення можливих проблем, які можуть виявитися гальмівними факторами у становленні, функціонуванні та перспективі розвитку професіоналізму державного службовця. П. Волянський, О. Євсюков, А. Терент'єва зазначають, що «однією з найважливіших особливостей професійної діяльності державних службовців у сфері цивільного захисту є її спрямованість на підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень». Серед проблем, які перешкоджають розвитку досвідченого управління, науковці виділяють «недостатню орієнтацію системи професійного навчання щодо розвитку лідерських якостей державних службовців», а це є гальмівним чинником у виконанні широкого кола завдань та повноважень, які вирішуються за допомогою «технологічних функцій», і однією з головних є інформаційно-комунікаційна функція [10].

У своїй науковій праці О. Повстин поряд з питанням стосовно недостатньої підготовки фахівців у закладах вищої освіти до управлінської діяльності вказує на не менш вагому проблему щодо налагодження професійної комунікації в різних обставинах із членами колективу та представниками інших організацій. До ускладнень, що ускладнюють процес комунікування, дослідниця відносить недоліки в «управлінні власною комунікативною діяльністю; комунікативному регулюванні взаємодією під час ліквідації надзвичайних

ситуацій і рятування людей; координації заходів із вищим керівництвом і співпраці з партнерами під час вирішення повсякденних професійних завдань і в екстремальних обставинах» [11]. Тобто, отримавши повну фахову підготовку, працівники ДСНС часто є невідповідними до налагодження ефективних взаємостосунків із колегами та підлеглими, тому допускають серйозні прогалини в організації професійної взаємодії, неспроможні виконувати службові функції та поставлені завдання. У цьому разі йдеться про налагодження контактів як зі співробітниками місцевої служби, так і з закордонними колегами.

Якщо ми проаналізуємо стандарти вищої освіти таких спеціальностей, як 261 «Пожежна безпека» (рівні освіти – бакалавр, магістр, доктор філософії) [16–18] та 281 «Публічне управління та адміністрування» (рівні освіти – бакалавр, магістр) [19–20], то комунікативний компонент у професійній підготовці посідає відчутне місце. Переглянемо вибірково, яким чином на кожному з рівнів освіти проявляється ця комунікативна складова (табл. 1).

З огляду на зазначені стандарти вищої освіти зауважимо, що закладам вищої освіти потрібно приділяти належну увагу процесу формування та розвитку комунікативного компонента в навчанні. У такому разі проблем в організації професійної взаємодії, які впливають на якість виконуваної роботи, можна буде уникнути.

У зазначених стандартах вищої освіти простежується здатність спілкування не тільки державною, а й іноземною мовами, тому формування комунікативної компетентності ототожнюємо з формуванням іншомовної комунікативної компетентності. Вітчизняні науковці М. Козяр та Н. Вовчата звертають увагу на необхідність іншомовної підготовки та зазначають, що «завданням вищої професійної освіти є не лише формування фахових знань, умінь та навичок, а й закладення курсу на подальше підвищення своєї професійної компетентності, розвиток уміння спілкуватися, використовуючи слово як засіб комунікації для розв'язання поставлених завдань в умовах співпраці та розширення міжнародних зв'язків.

Таблиця 1 – Комунікативний компонент у професійній підготовці

Рівень освіти	Загальні та спеціальні (фахові) компетентності	Результати навчання
261 «Пожежна безпека»		
Бакалавр	Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово. Здатність спілкуватися іноземною мовою. Навички міжособистісної взаємодії. Здатність організувати та проводити навчання населення з питань пожежної безпеки	Навчати працівників об'єкта і населення з питань забезпечення пожежної безпеки; проводити заняття з особовим складом підрозділу; доносити до фахівців і нефахівців інформацію, ідеї, проблеми, рішення та власний досвід у сфері професійної діяльності. Вільно володіти державною мовою у соціальній і професійній сферах; демонструвати культуру мислення та виявляти навички організації культурного діалогу
Магістр	Здатність спілкуватися іноземною мовою. Здатність зрозуміло і недвозначно доносити власні знання, висновки та аргументацію до фахівців та нефахівців	Спілкуватися іноземною мовою в науковій, виробничій та соціально-суспільній сферах діяльності. Володіти навичками публічних виступів, дискусій, проведення навчальних занять. Доносити професійні знання, власні обґрунтування і висновки до фахівців пожежно-рятувальних формувань і широкого загалу
Доктор філософії	Здатність здійснювати науково-педагогічну діяльність у вищій освіті у сфері пожежної безпеки	Вільно презентувати та обговорювати з фахівцями і нефахівцями результати власних досліджень, наукові та прикладні проблеми у сфері пожежної безпеки державною та іноземною мовами, оприлюднювати результати досліджень у наукових публікаціях у провідних наукових виданнях

281 «Публічне управління та адміністрування»		
Бакалавр	<p>Здатність спілкуватися державною мовою як усно, так і письмово.</p> <p>Здатність спілкуватися іноземною мовою.</p> <p>Навички міжособистісної взаємодії.</p> <p>Здатність спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня.</p> <p>Здатність до соціальної взаємодії, до співробітництва й розв'язання конфліктів</p>	<p>Застосовувати норми та правила професійного спілкування українською мовою.</p> <p>Уміти усно і письмово спілкуватися іноземною мовою</p>
Магістр	<p>Здатність до професійного спілкування іноземною мовою.</p> <p>Здатність налагоджувати соціальну взаємодію, співробітництво, попереджати та розв'язувати конфлікти.</p> <p>Здатність представляти органи публічного управління у відносинах з іншими державними органами та органами місцевого самоврядування, громадськими об'єднаннями, підприємствами, установами і організаціями незалежно від форм власності, громадянами та налагоджувати ефективні комунікації з ними</p>	<p>Уміти здійснювати ефективну комунікацію, аргументувати свою позицію, використовувати сучасні інформаційні та комунікаційні технології у сфері публічного управління та адміністрування на засадах соціальної відповідальності, правових та етичних норм.</p> <p>Спілкуватися іноземною мовою на професійну тематику, обговорювати проблеми публічного управління та результати досліджень.</p> <p>Представляти органи публічного управління й інші організації публічної сфери та презентувати для фахівців і широкого загалу результати їх діяльності</p>

Джерело: розроблено авторами на основі [16–20]

Отримані вміння іншомовної професійної комунікації дозволять майбутньому фахівцеві цивільного захисту використовувати

можливості сучасних іншомовних інформаційних джерел, відкриють перспективу бути повноправним учасником діалогу із зарубіжними колегами, реалізовувати свій професійний потенціал у міжнародних проєктах» [7]. У сучасних реаліях спілкування іноземною мовою є не просто вимогою часу, якому можна не приділяти достатньо уваги та не популяризувати, а є сталою необхідністю, яка з плином часу буде лише посилюватися та зміцнювати свої позиції як у межах країни, так і у співпраці з колегами та однодумцями в міжнародному просторі.

У продовження теми формування іншомовної комунікативної компетентності державних службовців загалом, а фахівців служби цивільного захисту зокрема не можемо залишити поза увагою ще одну думку стосовно складових професійної компетентності. Досліджуючи феномен управління розвитком компетентностей державних службовців, науковець В. Волик означив таке: «знання (законодавство України у сфері державного управління, державне управління, державна та іноземна мови, менеджмент, комунікації і засоби масової інформації, комп'ютери та електроніка, психологія, суспільна безпека та охорона), уміння та навички (управлінські навички, комунікативні навички, навички роботи з інформацією, управління інноваціями та змінами) та особисті якості (дотримання принципів державної служби, неупередженість і об'єктивність, орієнтація на результат, відповідальність, самовдосконалення, стресостійкість)» [9]. Отже, серед переліку є як знання іноземної мови, так і комунікативні навички, які доповнюють профіль компетентності державного службовця для ефективною реалізації покладених на нього обов'язків.

Відповідно до європейських і національних стандартів в Україні запроваджена Національна рамка кваліфікацій з метою узгодження норм законодавства у сфері освіти й професійних відносин. Національна рамка кваліфікацій передбачає такі категорії дескрипторів, як знання, уміння / навички, комунікація, відповідальність і автономія. Якщо йдеться про вищу освіту, то в цьому документі визначені комунікативні компетентності у поєднанні зі здатністю професійного спілкування не тільки українською, а й іноземною мовами.

Отже, державний службовець, виконуючи свої безпосередні службові обов'язки, має бути спроможним поєднувати комунікативні здібності та іншомовні знання та успішно ними послуговуватися у своїй професійній діяльності, що сприятиме процесу формування іншомовної комунікативної компетентності, оскільки оволодіння засобами іншомовного спілкування відбувається під час здійснення мовленнєвої діяльності за реальних професійних обставин.

Що ж до питання формування комунікативних здатностей під час виконання посадових обов'язків, зазначених вище, із використанням державної мови, то актуальною є низка допустимих проблем для фахівців служби цивільного захисту під час застосування англійської мови у своїй професійній діяльності.

Розвиваючи цю думку, пропонуємо звернутися до термінів, які у сучасній науковій літературі є часто вживаними, а саме – «hard skills» та «soft skills», і простежимо, як ми можемо їх застосувати щодо служби цивільного захисту.

Більшість дослідників, перекладаючи ці поняття з англійської, зазначають:

– «hard skills» як «тверді навички», пояснюючи, що це професійні, технічні, точні знання та вміння [12–13], які можна наочно продемонструвати [12] та виміряти [14] (наприклад, професійні знання, використання комп'ютерних програм). Знання англійської мови також належать до «hard skills»;

– «soft skills» як «м'які / гнучкі навички», пояснюючи, що це комбінація міжособистісних, соціальних навичок, навичок спілкування, критичного мислення, рис характеру [13], які мають мінливий та ситуативний характер. «Soft skills» є багатоцільовою та універсальною комбінацією, яка у своїй структурі містить також комунікативний компонент.

Ми одностайні у думці з С. Наход, що «hard skills» необхідні спеціалісту для виконання певної діяльності, а «soft skills» сприяють успішній самореалізації та досягненню професійного успіху в сучасному світі [15]. З огляду на зазначене підіб'ємо підсумки: з позиції компетентнісного підходу «hard skills» є комплексом компетенцій, «soft skills» – комплексом компетентностей.

Отже, професійна компетентність фахівця служби цивільного захисту, яка у своєму складі містить іншомовну комунікативну компетентність, проявляється в одночасному поєднанні спеціальних фахових знань та вмій («hard skills»), знань англійської мови («hard skills») та комунікативних здібностей («soft skills»). Від фахівців служби цивільного захисту вимагається не лише поєднання цих компонентів, а бути у постійному стані балансування між ними, щоб забезпечити високий рівень виконуваної роботи у своїй професійній діяльності.

Робота підрозділів екстреної допомоги населенню також пов'язана з комунікацією англійською мовою, коли допомоги потребують іноземці або особи без громадянства. Можуть виникати абсолютно непередбачувані ситуації, оскільки робота цих підрозділів характеризується високим рівнем психологічної напруженості і потребує достатньої стресостійкості від працівника ДСНС. У будь-якій ситуації потрібно адекватно реагувати на швидко змінювані обставини і підбирати такі слова та заходи впливу, які будуть ефективними. Для полегшення процесу передання та сприйняття інформації є такі одиниці мови, як евфемізми. Основна їх функція замінити назви предметів та явищ словами та виразами, які мають більш нейтральний відтінок для позитивного сприйняття співрозмовником, наприклад, fat – overweight, invalid – disabled. Ще однією проблемою для сприйняття інформації є слова омофони, які мають схожу вимову, водночас їх значення або переклад – різні, наприклад, our – hour, wait – weight. Перелічені проблеми, які можуть виникнути, зокрема під час спілкування з іноземцями, впливають на емоційно-психологічний стан та можуть стати на заваді формуванню іншомовної комунікативної компетентності фахівців такої важливої, відповідальної соціальної професії, як служба цивільного захисту.

Іншомовна комунікативна компетентність є одним із компонентів професійної компетентності й основою професіоналізму державного службовця, вона тісно пов'язана зі становленням, функціонуванням, перспективами розвитку державних службовців. Метою вивчення іноземної мови у

зкладах вищої освіти є як оволодіння нею як засобом комунікації, так і набуття професійно-спрямованої іншомовної комунікативної компетентності. Подолання проблем, пов'язаних із формуванням цього явища, є запорукою на майбутнє, а саме – перспективою ефективності встановлення постійного контакту з громадянами з метою співробітництва, спільної діяльності, взаємодії у чітко регламентованих або особливо складних умовах. Отже, від рівня сформованості іншомовної комунікативної компетентності працівників ДСНС значною мірою залежить успішність розв'язання професійних завдань.

Висновки та напрями подальших досліджень.

Ефективність вирішення професійних завдань значною мірою визначається рівнем розвитку професійної компетентності. Професійна компетентність як основа та результат професійної підготовки сучасного фахівця сфери цивільного захисту розглядається як сукупність знань та вмінь, що визначають результативність праці, та потребує чіткого орієнтування у професійній ситуації й вибору саме тих засобів комунікації, що є найбільш дієвими. Отже, одним із найважливіших структурних компонентів професійної компетентності є комунікативний, що наділяє фахівця здатністю ефективно спілкуватися в умовах професійної діяльності. Що ж до міжнародної співпраці та розширення міжнародних контактів, то маємо на увазі формування та розвиток іншомовної комунікативної компетентності. На прикладах, зазначених у цьому дослідженні освітніх стандартів, серед загальних та спеціальних компетентностей є здатність спілкуватися іноземною мовою, спроможність спілкуватися іноземною мовою в науковій, виробничій та соціально-суспільній сферах діяльності, можливість презентувати результати власних досліджень іноземною мовою. Тобто формуванню та розвитку іншомовної комунікативної компетентності надається одна з першочергових переваг. Але формуванню досліджуваного нами явища можуть завадити такі чинники, як невпізнання та нерозуміння мовних одиниць, притаманних визначеній мові; неспроможність поєднати комунікативні навички та іншомовні знання під час виконання професійної діяльності; недостатня

орієнтація системи професійного навчання на розвиток лідерських якостей фахівців і внаслідок цього – виникнення проблем під час виконання своїх повноважень, пов'язаних з комунікаційною функцією; неготовність до налагодження комунікативних взаємозв'язків, вже маючи повну фахову підготовку. Зазначений перелік не є вичерпним, тому напрямом подальших розвідок вбачаємо продовження дослідження цієї теми та розгляд інших можливих проблем, пов'язаних із формуванням іншомовної комунікативної компетентності фахівців сфери цивільного захисту з пошуком шляхів їх вирішення.

Список використаних джерел

1. Дивнич Г. А. Англомова компетентність як чинник функціонування механізмів державного управління в умовах євроінтеграції України : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.02. Чернівці, 2018. 23 с.
2. Про застосування англійської мови в Україні : Закон України від 22.11.2023 р. № 9432. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://www.rada.gov.ua/news/razom/244078.html> (дата звернення : 24.02.2024).
3. Салашенко Г. М. Особливості формування іншомовної комунікативної компетенції студентів та курсантів немовних закладів вищої освіти засобами проєктних технологій. *Правовий часопис Донбасу*. 2019. № 3(68). С. 153–160.
4. Васянович Г. Професійна орієнтація у процесі комунікативної підготовки офіцерів цивільного захисту України – імператив часу. *Педагогіка і психологія професійної освіти*. 2017. № 2. С. 83–94.
5. Козяр М. М., Коваль І. С. Структурно-компонентна модель формування професійної готовності майбутніх рятувальників до діяльності в екстремальних умовах. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2017. № 15. С. 194–198.
6. Коваль М. С., Коваль І. С. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх рятувальників. *Sworld & D. A. Tsenov Academy of Economics Svishtov. Bulgaria*. 2023. Вип. 18(3). С. 49–54.
7. Козяр М. М., Вовчача Н. Я. Методика формування професійної іншомовної компетентності майбутніх фахівців цивільного захисту. *Public communication in science : philosophical, cultural, political, economic and IT context* : Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 4), May 15, 2020. Houston, USA : European Scientific Platform. С. 59–61.
8. Мудрик А. Б. Професійна компетентність державних службовців : теоретико-емпіричний аналіз феномену. *Актуальні проблеми державного управління на сучасному етапі державотворення* : матеріали VI наук.-практ. конф., 22 листопада 2012 р. Луцьк : СПД Галяк Жанна Володимирівна, друкарня «Волиньполіграф», 2012. С. 124–126.
9. Волик В. С. Управління розвитком компетентностей державних службовців в Україні : автореф. дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.03. Дніпро, 2015. 23 с.
10. Волянський П. Б., Євсюков О. П., Терентьева А. В. Шляхи підвищення ефективності персоналу органів управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій. *Публічне урядування*. 2017. № 5(10). С. 49–62.
11. Повстин О. В. Аналіз підготовленості фахівців у галузі безпеки людини до управлінської діяльності. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми*. 2017. Вип. 49. С. 145–149.
12. Повстин О. В., Козяр М. М. Значення «soft skills» у формуванні управлінської компетентності фахівців у галузі безпеки людини. *Вісник Львівського державного університету безпеки життєдіяльності*. 2019. № 20. С. 122–127.

13. Попадич Б. Т. Відмінності hard-skills та soft-skills компетенцій майбутніх юристів. *Світ наукових досліджень*. Випуск 14 : матеріали Міжнар. мультидисциплін. наук. інтернет-конф., 24-25 листоп. 2022 р. Тернопіль, Україна – Переворськ, Польща : ГО «Наукова спільнота», 2022. С. 123–126.
14. Самолюк Н. М. Soft та hard skills на ринку праці: сутність та складові. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки»*. 2021. Вип. 4(96). С. 275–294.
15. Наход С.А. Значущість «soft skills» для професійного становлення майбутніх фахівців соціономічних професій. *Науковий часопис НПУ імені М.П. Драгоманова. Серія 5. Педагогічні науки : реалії та перспективи*. 2018. Вип. 63. С. 131–135.
16. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 261 «Пожежна безпека» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 р. № 1169. Офіційний вебсайт Міністерства освіти та науки. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2022/Standarty.Vyshchoyi.Osvity/Zatverdzeni.Standarty/01/31/261-Pozhezhn.bezp-bak.31.01.22.pdf> (дата звернення : 24.02.2024).
17. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 261 «Пожежна безпека» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 22.10.2020 р. № 1290. Офіційний вебсайт Міністерства освіти та науки. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2022/Standarty.Vyshchoyi.Osvity/Zatverdzeni.Standarty/01/31/261-Pozhezhn.bezp-mah.31.01.22.pdf> (дата звернення : 24.02.2024).
18. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 261 «Пожежна безпека» для третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 23.12.2021 р. № 1479. Офіційний вебсайт Міністерства освіти та науки. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/2021/12/30/261-Pozhezhna.bezpeka.dokt.filosof.30.12.pdf> (дата звернення : 24.02.2024).
19. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для першого (бакалаврського) рівня вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 29.10.2018 р. № 1172. Офіційний вебсайт Міністерства освіти та науки. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-Publ.upr.ta.administruvannya-bakalavr.21.01.22.pdf> (дата звернення : 24.02.2024).
20. Про затвердження стандарту вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти : наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. Офіційний вебсайт Міністерства освіти та науки. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> (дата звернення : 24.02.2024).

References

1. Dyvnych, H. A. (2018). Anhlomovna kompetentnist yak chynnyk funktsionuvannya mekhanizmv derzhavnoho upravlinnia v umovakh yevrointehratsii Ukrainy [English language competence as a factor in the functioning of the mechanisms of public administration in the context of Ukraine's Eurointegration]. (Extended abstract of the candidate's thesis). Chernihiv [in Ukrainian].
2. Pro zastosuvannya anhliiskoi movy v Ukraini [About the use of the English language in Ukraine]: Zakon Ukrainy vid 22.11.2023 r. № 9432. *Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://www.rada.gov.ua/news/razom/244078.html> [in Ukrainian].
3. Salashchenko, H. M. (2019). Osoblyvosti formuvannya inshomovnoi komunikativnoi kompetentsii studentiv ta kursantiv nemovnykh zakladiv vyshchoi osvity zasobamy proiektnykh tekhnolohii [Peculiarities of the formation of foreign language communicative competence of students of non-linguistic higher educational institutions by means of project technologies]. *Pravoviy chasopys Donbasu*, 3(68), С. 153–160. [in Ukrainian].
4. Vasianovych, H. (2017). Profesiina orientatsiia u protsesi komunikativnoi pidhotovky ofitseriv tsyvilnoho zakhystu Ukrainy – imperatyv chasu [Career Guidance in the Process of Communicative Training of Civil Protection Officers of Ukraine Is an Imperative of Time]. *Pedahohika i psykholohiia profesiinoi osvity*, 2, 83–94. [in Ukrainian].
5. Koziar, M. M., Koval, I. S. (2017). Strukturno-komponentna model formuvannya profesiinoi hotovnosti maibutnykh riaduvalnykh do diialnosti v ekstremalnykh umovakh [Structural-

- component model of future rescues' professional readiness to work in extreme conditions]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu bezpeky zhyttiediialnosti*, 15, 194–198 [in Ukrainian].
6. Koval, M. S., Koval, I. S. (2023). Pedagogichni umovy formuvannya profesiinoi kompetentnosti maibutnikh riaturalnykiv [Pedagogical conditions for the formation of the professional competence of future rescuers]. *SWorld & D. A. Tsenov Academy of Economics Svishtov, Bulgaria*, 18(3), 49–54. [in Ukrainian].
 7. Koziar, M. M., Vovchasta, N. Ya. (2020). Metodyka formuvannya profesiinoi inshomovnoi kompetentnosti maibutnikh fakhivtsiv tsyvilnoho zakhystu [Formation methodology of professional foreign language competence of the future civil protection specialists]. *Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and IT context: Collection of scientific papers «ΛΟΗΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 4)*, Houston, USA: European Scientific Platform, 59–61. [in Ukrainian].
 8. Mudryk, A. B. (2012). Profesiina kompetentnist derzhavnykh sluzhbovtziv: teoretyko-empyrychni analiz fenomenu [Professional competence of civil servants: theoretical-empirical analysis of the phenomenon]. *Aktualni problemy derzhavnogo upravlinnia na suchasnomu etapi derzhavotvorenni* : materialy VI nauk.- prakt. konf. [Actual problems of state administration at the current stage of state formation: materials of the VI science-practice. conf]. Lutsk [in Ukrainian].
 9. Volyk, V. S. (2015). Upravlinnia rozvytkom kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini [Management of Civil Servants' Competencies Development in Ukraine]. (Extended abstract of the candidate's thesis). Dnipro [in Ukrainian].
 10. Volianskyi, P. B., Yevsuiukov, O. P., Terentieva, A. V. (2017). Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti personalu orhaniv upravlinnia Derzhavnoi sluzhby Ukrainy z nadzvychainykh sytuatsii [Ways of improving the efficiency of the staff of the authorities of the state emergency service of Ukraine]. *Publichne uriaduvannia*, 5(10), 49–62. [in Ukrainian].
 11. Povstyn, O. V. (2017). Analiz pidhotovlenosti fakhivtsiv u haluzi bezpeky liudyny do upravlinskoj diialnosti [Analysis of the preparedness of specialists in the field of human security for managerial activities]. *Suchasni informatsiini tekhnologii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy*, 49, 145–149. [in Ukrainian].
 12. Povstyn, O. V., Koziar, M. M. (2019). Znachennia «soft skills» u formuvanni upravlinskoj kompetentnosti fakhivtsiv u haluzi bezpeky liudyny [The importance of «soft skills» in the formation of specialists' managerial competence in human safety field]. *Visnyk Lvivskoho derzhavnogo universytetu bezpeky zhyttiediialnosti*, 20, 122–127. [in Ukrainian].
 13. Popadych, B. T. (2022). Vidminnosti hard-skills ta soft-skills kompetentsii maibutnikh yurystiv [Differences between hard-skills and soft-skills competencies of future lawyers]. *Svit naukovykh doslidzen*. Vypusk 14: materialy Mizhnar. multydystryplin. nauk. internet-konf. [The world of scientific research. Issue 14: materials of the International multidiscipline. of science Internet Conf]. Ternopil, Ukraina – Perevorsk, Polshcha [in Ukrainian].
 14. Samoliuk, N. M. (2021). Soft ta hard skills na rynku pratsi: sutnist ta skladovi [Soft and hard skills in the labor market: essence and components]. *Visnyk Natsionalnogo universytetu vodnogo hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Seriia «Ekonomiczni nauky»*, 4(96), 275–294. [in Ukrainian].
 15. Nakhod, S. A. (2018). Znachushchist «soft skills» dlia profesiinoho stanovlennia maibutnikh fakhivtsiv sotsionomicznykh profesii [Importance of «soft skills» for professional formation of future specialists of socio-economic professions]. *Naukovyi chasopys NPU imeni M.P. Drahomanova. Seriia 5. Pedagogichni nauky: realii ta perspektyvy*, 63, 131–135. [in Ukrainian].
 16. Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 261 «Pozhezhna bezpeka» dlia pershoho (bakalavrskoho) rinvnia vyshchoi osvity [About the statement of the standard of higher education in specialty 261 «Fire safety» for the first (bachelor's) level of higher education]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 29.10.2018 r. № 1169. *Ofitsiyni vebseit Ministerstva osvity ta nauky*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/2022/Standarty.Vyshchey.Osvity/Zatverdzeni.Standarty/01/31/261-Pozhezhn.bezp-bak.31.01.22.pdf> [in Ukrainian].
 17. Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 261 «Pozhezhna bezpeka» dlia drugoho (mahisterskoho) rinvnia vyshchoi osvity [About the statement of the standard of higher education on a specialty 261 «Fire Safety» for the second (master's) level of higher education]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 22.10.2020 r. № 1290. *Ofitsiyni vebseit Ministerstva osvity ta nauky*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha->

- osvita/2022/Standarty.Vyshchoyi.Osvity/Zatverdzeni.Standarty/01/31/261-Pozhezhn.bezp-mah.31.01.22.pdf [in Ukrainian].
18. Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 261 «Pozhezhna bezpeka» dlia tretoho (osvitno-naukovoho) rivnia vyshchoi osvity [About the statement of the standard of higher education in specialty 261 «Fire safety» for the third (educational and scientific) level of higher education]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 230.12.2021 r. № 1479. *Ofitsiyni vebсайт Ministerstva osvity ta nauky*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/proekty%20standartiv%20vishcha%20osvita/2021/12/30/261-Pozhezhna.bezpeka.dokt.filosof.30.12.pdf> [in Ukrainian].
 19. Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» dlia pershoho (bakalavrskoho) rivnia vyshchoi osvity [About the statement of the standard of higher education in specialty 281 «Public Administration» for the first (bachelor's) level of higher education]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 29.10.2018 r. № 1172. *Ofitsiyni vebсайт Ministerstva osvity ta nauky*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/12/21/281-Publ.upr.ta.administruvannya-bakalavr.21.01.22.pdf> [in Ukrainian].
 20. Pro zatverdzhennia standartu vyshchoi osvity za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» dlia drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [About the statement of the standard of higher education on a specialty 281 «Public Administration» for the second (master's) level of higher education]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 04.08.2020 r. № 1001. *Ofitsiyni vebсайт Ministerstva osvity ta nauky*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2020/08/05/281publichne-upravlinnya-ta-administruvannya-magistr.pdf> [in Ukrainian].

ISSUES OF FOREIGN LANGUAGE COMMUNICATIVE COMPETENCE FORMATION OF CIVIL PROTECTION SPECIALISTS

Shestopalova Svitlana, Shestopalov Dmytro

Abstract. The article is devoted to the issues of foreign language communicative competence formation of civil protection service specialists. In order to conduct this research, a detailed analysis of important domestic scientific sources of the topic, standards of higher education at different levels, and the National Framework of Qualifications was carried out. The example of these regulatory documents shows that the communicative component, namely communicative competence, is a component of the professional competence of experienced highly qualified specialists. Considering the professional training of future specialists in the field of civil protection, it is emphasized that one of the priority tasks of training is the formation of professionally significant abilities and skills, in particular, communication skills. Inhibiting factors affecting the formation and development of the communicative function during professional training, which may become an obstacle during professional activity in the future, are identified. It is proven that a civil servant, performing his direct official duties, must combine communicative abilities and foreign language knowledge, and successfully use them in his professional activity, which will contribute to the process of formation of foreign language communicative competence, since mastering the means of foreign language communication occurs during the implementation of speech activities in real professional circumstances. At the same time, the authors emphasize that specialists of the civil protection service must be able not only to

combine special professional knowledge and skills, knowledge of the English language and communication skills, but also to be in a constant state of balancing between them, taking into account the importance of linguistic units in his communication, in order to ensure a high level of work performed in his professional activity. It is emphasized that the success of solving professional tasks largely depends on the level of formation of foreign language communicative competence of specialists.

Key words: professional competence, communicative competence, foreign language communicative competence, problems of foreign language communicative competence formation, civil protection service, civil servant.

Білик Олег

ORCID iD 0000-0001-5088-1115

e-mail: Bilyk.oleg2012@gmail.com

ОСНОВИ ПОРІВНЯННЯ СТАНДАРТІВ ЯКОСТІ ЩОДО СФЕР ЕЛЕКТРОННОГО УПРАВЛІННЯ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-165-175](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-165-175)

Анотація. Окреслено основи порівняння стандартів якості щодо сфер електронного управління та зазначено, що кожна сфера діяльності, відображена системою управління, обумовлена здатністю здійснювати порівняння і співвідношення об'єктів за якісними параметрами, до яких належить виріб чи товар, підприємство, державні установи разом із підпорядкованими їм закладами, з огляду на що забезпечується дотримання раціональної організації його діяльності. Здійснено порівняння стандартів якості вказаних вище об'єктів за такими ознаками, як: пропорційність елементів системи управління будь-якої сфери діяльності – за продуктивністю або обсягами виконаних робіт; забезпеченість ресурсами та інформацією, кадрами; паралельність перетікання значних складових процесу всередині структурних утворень (також можуть бути об'єктами для порівняння), прямоточність (короткий шлях за мінімуму ланок); ритмічність; спеціалізація і концентрація складників процесу; застосування новітніх технологій для підсилення комунікаційних можливостей. Наголошено на тому, що більш важливим відліком порівняння стандартів якості є ефективність, досконалість та безвідмовність первинних засобів, які характеризуються найширшими функціональними можливостями, максимальною поширеністю інформаційно-комунікаційних технологій і навіть найліпшими споживчими властивостями, що у загальному підсумку надає високої якості та різноманітності усім видам ресурсів, матеріально-технічного забезпечення. Унаслідок зазначеного й виникає здатність держави здобувати і водночас поширювати серед суспільства знання та інновації. Такий підхід дає змогу визначити швидкість та ефективність реакції держави під час порівняння стандартів якості на зміни у зовнішньому середовищі разом зі встановленням взаємозв'язків та процесів, які виходять від внутрішнього середовища. Надалі порівняння стандартів якості сприятиме утворенню стратегічних орієнтирів – як прагнення держави до новизни управлінських процесів, за яким виявляється потенціал всіх об'єктів залежно від видів ресурсного забезпечення в супроводі із тенденціями їх розвитку, поліпшення та удосконалення.

Ключові слова: державне управління, електронне управління, порівняння стандартів, державні стандарти, методи управління, управління об'єктами.

Постановка проблеми. На законодавчому рівні у державі ухвалено ряд нормативно-правових актів, що зобов'язують не лише підприємства усіх галузей випускати вироби чи товари високої якості, а й об'єкти чи утворення, такі як підприємчі структури, бюджетні заклади тощо, які підпорядковуються органам влади та місцевого самоврядування. Це пояснюється прагненням держави і водночас промислового сектору економіки інтегруватися у Європейський Союз. Але найбільш імовірно і водночас суттєве значення має забезпечення відповідностей згідно із реальними умовами, з якими стикаються організації та установи державної служби разом із підпорядкованими їм територіальними відділеннями, службами, а також закладами. Таке явище існує подібно до товарного виробництва як особливий і найбільш поширений вид відтворення чи досягнення максимальних результатів. Цим зумовлюється ускладнення процесів доведення будь-яких об'єктів і водночас результатів їх діяльності до високої якості. Зазначене відбувається через слабо розвинуті напрацювання, зокрема на державному рівні, а саме, порівняння національних стандартів якості продукції з міжнародними та європейськими, що б могло стати орієнтиром для досконалості.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Досвід управлінських реформ на державному рівні засвідчує, що без системних змін, яким сприяють порівняння стандартів якості, результат реформування буде незначним. Це, на перший погляд, таке аксіоматичне твердження є зовсім нетривіальним для сучасного державного і місцевого управління України, оскільки за рахунок порівняння стандартів якості на державному рівні необхідно розуміти сутність реальності середовища поряд із ситуаціями, що виникають, ресурсним забезпеченням, підготовчою роботою, за якими організації і установи, де перебувають органи державної влади та місцевого самоврядування, зазнають суттєвих позитивних змін і стрімкого розвитку, як стверджують У. Демінг, К. Крістенсон та інші. Представники неінституціональної школи економічного розвитку порівнянню стандартів якості приділяють особливу увагу, що полягає у розширенні обсягів знань та напрацювань щодо виконання завдань і функцій стосовно стратегічних

пріоритетів держави – за переконаннями М. Сторпера, О. Дація, Н. Резвих, А. Чурсіної та інших. Тоді як послідовники концепції управління якістю переходять від намагань застосування одноразових системних змін до ідеології поступового вдосконалення діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Такі процеси належать до концепції «кайдзен» – яка ґрунтується безперервним поліпшенням об'єктів для надання їм кращих властивостей. Слід зазначити, що виникла і започаткувалася така концепція на японських промислових підприємствах, зокрема машинобудування. Але головним чином концепція «кайдзен» щодо державного управління полягає у застосуванні інструментів загального управління якістю та управлінських процесів, спрямованих на ощадливість сфер діяльності разом із відповідностями стандартів, як зазначають Дж. Вумек разом із Д. Джонсом, В. Дзюндзюк, Т. Маматовою та іншими. Проте більш детального дослідження потребує обґрунтування порівняльних властивостей у змістах цих стандартів.

Мета статті полягає у тому, що основою порівняння національних стандартів якості продукції із міжнародними та європейськими є узагальнення їх змісту для встановлення ступеня відповідності між ними.

Методи дослідження. Наукове осмислення ґрунтується на поєднанні таких методів, як аналіз, синтез та узагальнення. Автор зауважує, що методами проведення дослідження під час порівняння стандартів якості щодо сфер електронного управління можуть бути тестування; опитування (анкетування, інтерв'ювання); спостереження за освітнім процесом та освітньою діяльністю у закладах освіти; аналіз документації закладів освіти.

Виклад основного матеріалу. Вивчення стандартів на сьогодні надзвичайно актуальне не тільки серед науковців, а і в державних установах під час здійснення виконавчих функцій органами державної влади та місцевого самоврядування, а також управлінських і регуляторних впливів на суспільне середовище [1–3].

Порівняння чинних національних і міжнародних стандартів як в Україні, так і в інших країнах, дасть змогу

краще пристосувати об'єкти діяльності та відтворити відповідно до міжнародних та європейських вимог [4, с. 76]. Порівняння стандартів на державному рівні полягає у створенні їх переліку з метою встановлення нормативів, аналогів та орієнтирів, яким мають відповідати всі сфери життя і діяльності в суспільстві [5, с. 126]. У цьому разі організаціям і установам державної служби разом із територіальними відділеннями, профільними відомствами і службами необхідно орієнтуватися не тільки на міжнародний стандарт ISO 9000 : 2015, ISO 9001 : 2018 [6, 7], та серії ISO 10006 [8], а й на такі європейські стандарти, як ЄЕК ООН, ІЕС, EN. Але головним стандартом, який більшою мірою має порівняльний зміст, є ДСТУ ISO 9004 : 2018 «Управління якістю. Якість організації. Наставови щодо досягнення сталого успіху» [9, с. 23], що розкривається за такою класифікацією (табл. 1) [10, с. 54]. Це пов'язано з тим, що в країнах ЄС діє європейська економічна комісія ООН (далі – ЄЕК ООН) – одна з п'яти регіональних комісій Організації Об'єднаних Націй.

ЄЕК ООН слугує державам, що входять в Організацію Об'єднаних Націй, регіональним форумом, на якому розробляються конвенції, норми та стандарти з метою гармонізації дій, ефективного обміну пропозиціями і рекомендаціями між державами-членами.

Для спрощення роботи щодо впровадження стандартів, рекомендацій і прикладів найкращої практики в країнах із перехідною економікою, до яких належить і Україна, треба у первинних документах надати певну інформацію. Вона міститися у звітах, довідниках та в майбутньому буде придатна для представників місцевих ділових кіл і державних органів, що відповідають за розвиток сприятливого середовища для торгівлі, промисловості та підприємств.

Система якості ЄЕК ООН на сьогодні поширена в таких сферах діяльності, як транспорт, енергетика, промисловість, навколишнє середовище, населення, торгівля, сільське господарство, лісове господарство та інвестування, та має такі методи, як облік, економічний аналіз і статистика.

Зміст стандартів ЄЕК / ООН має такі параметри, як визначення досконалості певного об'єкта чи процесу за такими

критеріями, як мінімальні вимоги, вимоги щодо зрілості (готовності), класифікація (екстра, клас I, клас II), правила калібрування (обробки), допуск (якість, гатунок, розмір), додатки (визначення, списки складових матеріалів (еталонів, зразків), процедури тестування і відбору зразків) тощо.

Таблиця 1 – Класифікація порівняльних властивостей, що безпосередньо стосуються вітчизняних, міжнародних і європейських стандартів

Сфера розповсюдження	Призначення чи процеси відтворення	Характер споживання	Умови надання державних послуг суспільству
Групи населення	Вироби чи товари	Індивідуальний та колективний	Комерційні та промислові
Промисловий сектор економіки	Роботи (ремонтні, будівельні роботи, обслуговування техніки)		Взаєморозрахункові та спільного фінансування
Банківська сфера	Послуги		Безкоштовна та благодійна діяльність
Муніципалітети (житлово-комунальні послуги, транспортні, медичні, юридичні)	Культура і дозволя		Волонтерські процеси
Бюджетні заклади і установи	ІТ-сфера		На пільгових підставах

Джерело: розробка авторів

Надалі порівняння стандартів якості об'єктів чи процесів дасть змогу більш плідно співпрацювати з усіма структурами, які їх розробляють, визначати параметри і шкалу внутрішнього оцінювання, розробляти методичні рекомендації, регламентні положення, посібники для надання допомоги країнам,

організаціям і установам, через які відбувається державне управління з упровадження стандартів.

Виконання цих планів дасть змогу застосувати облік під час порівняння національних стандартів якості об'єктів і процесів із міжнародними та європейськими стандартами. З огляду на це конкретизуються порівняльні властивості стандартів відповідно до вимог, що мають такий структурований вигляд (рис. 1) [10, с. 87].

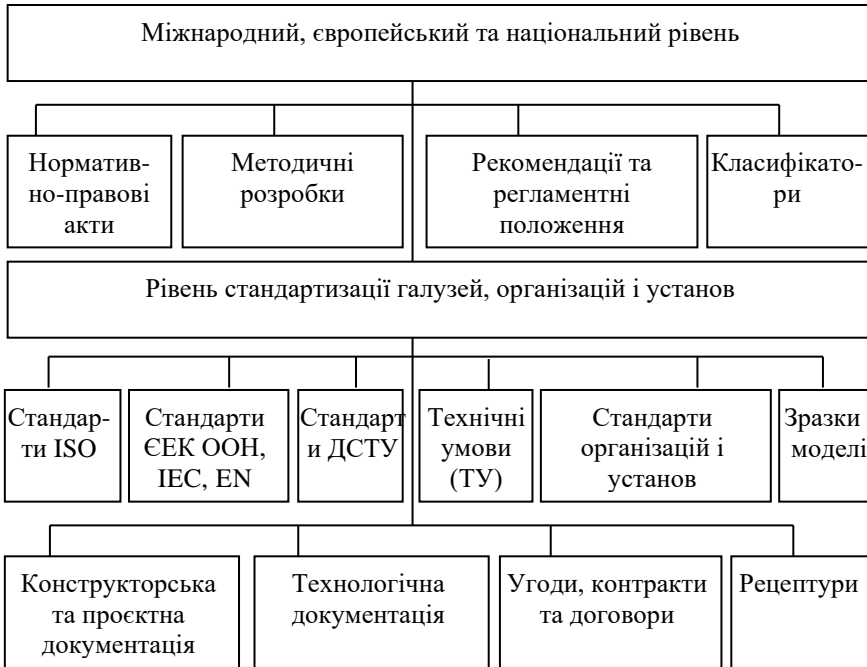


Рисунок 1 – Загальна структура нормативно-правових актів і стандартів

Джерело: розроблено на основі [10, с. 87].

І надалі доцільно охарактеризувати структурну побудову державного управління відповідно до порівнянь стандартів якості за такими ознаками [11, с. 458–462]:

– структуризація організацій і установ за територіальними відділеннями та службами, де під час порівняння стандартів якості виникають можливості для оперативного вирішення питань, пов'язаних з об'єктами та процесами, які підлягають перевірці, у взаємовідносинах з

органами державного управління та профільними відомствами як вітчизняними, так і зарубіжними;

– відділ секретаріату і диспетчеризації організовує систему централізованого внутрішнього контролю щодо виконання розпорядчих документів, завдань та доручень, оскільки це є важливим підґрунтям для порівняння стандартів якості;

– інформаційно-обчислювальний відділ проводить збір, обробку інформації і водночас аналітичні дослідження стосовно кадрового складу, матеріального забезпечення й оснащеності технічними засобами (комп'ютерами, пристроями комунікації і зв'язку з питань зовнішнього середовища) як вплив наслідків надзвичайних ситуацій техногенного, екологічного, природного та воєнного характеру;

– перший відділ і служба експертного контролю забезпечує захист державної таємниці під час проведення всіх видів режимно-секретної діяльності, розробляє та впроваджує заходи, пов'язані із перевіркою, інспектуванням, атестацією об'єктів і процесів, із залученням висококваліфікованих спеціалістів;

– прес-служба забезпечує висвітлення та поширення інформації у ЗМІ, систематизацію та облік архівних матеріалів, випуск публікацій відповідно до вимог нормативно-правових актів.

Під час визначення сукупності порівнюваних параметрів об'єктів і процесів, за якими призначені стандарти якості, зважають на те, що частина показників дає характеристику їхнім властивостям, діяльність яких чітко підлягає державному регулюванню (корисні параметри), а друга – оцінює його економічні (вартісні) показники. Зрозуміло, насамперед вивчаються ті властивості, які мають найбільшу значущість (вагу), на погляд державних службовців, що пов'язано зі здійсненням регульованих та керуючих впливів [12, с. 8–10]. Таким чином, визначають вагу кожного параметра, залучаючи висококваліфікованих спеціалістів як експертів, які й призначають коефіцієнти значущості параметрів, що оцінюються в балах або в частках одиниці за п'яти- та десятибальною шкалою. А отримані результати під час

експертного дослідження використовують для визначення середнього арифметичного значення коефіцієнтів значущості кожного параметра за формулою:

$$A = \frac{1}{N} \cdot \sum_{j=1}^N a_{ij}, \quad i = 1, \dots, n, \quad (1)$$

де A – середнє арифметичне значення коефіцієнтів значущості;

n – кількість параметрів об'єктів чи процесів;

N – кількість експертів;

a_{ij} – параметри вагомості i -го показника, що визначені j -м експертом.

Також застосовуються нормовані коефіцієнти значущості q_i , які визначаються за такою формулою:

$$q_i = \frac{A}{\sum_{i=1}^n A_i}. \quad (2)$$

Водночас задовольняється вимога, що відображає відповідність до міжнародних і європейських стандартів, де застосовується така формула:

$$I_{gp} = \sum_{i=1}^n P_i \cdot Q_i, \quad (3)$$

де I_{gp} – груповий показник за порівняльними параметрами;

P_i – одиничний показник i -го порівняльного параметра (надійність, безвідмовність, досконалість);

Q_i – вага i -го параметра в загальній сукупності;

i – кількість параметрів, що взяті для оцінювання.

$$\sum_{i=1}^n q_i = 1, \quad q_i \succ 0. \quad (4)$$

Визначення групового показника, що характеризує відповідність декількох порівняльних параметрів об'єкта чи

процесу, які зазначені у стандартах якості відповідно до вимог міжнародних і європейських спільнот, здійснюється шляхом застосування одиничних показників якості з урахуванням значущості кожного з них за такою формулою:

$$K_t = \frac{I_{tn1}}{I_{tn2}}, \quad (5)$$

де K_t – показник відповідності стандартам якості за порівняльними параметрами;

I_{m1} , I_{m2} – відповідні групові показники порівняльних параметрів об'єкта чи процесу, що оцінюється, та характеристик стандартів якості міжнародних та європейських вимог.

Висновки та напрями подальшого дослідження. На сучасному етапі світового розвитку як держави, так і суспільства, необхідно постійно шукати нові шляхи підвищення якості об'єктів відтворення та діяльності, оскільки держави стосується забезпечення розвитку та удосконалення власного функціонування паралельно із підвищенням благополуччя і набуття конкурентоспроможності серед країн світу. З огляду на це виникає необхідність у детальному дослідженні властивостей, за якими здійснюється порівняння стандартів якості щодо об'єктів чи процесів за вимогами міжнародних і європейських спільнот, оскільки Україна чітко взяла курс та ці інтеграції.

У перспективі порівняння стандартів якості за допомогою проведення експертних досліджень, викладене у зазначених вище методичних положеннях, дасть змогу на державному рівні забезпечувати їх гармонізацію із міжнародними та європейськими. Таким чином, виникає спонукальний вплив до поліпшення діяльності організацій і установ усіх спеціалізацій, де державне управління відіграє ключову роль у забезпеченні досконалості та просуванні нових інтеграційних утворень.

Список використаних джерел

1. Christensen Clayton M., Raynor Michael E. The Innovator's Solution : Creating and Sustaining Successful Growth, Boston : Harvard Business School Press, 2003. 304 p.
2. Storper M. The Regional World : Territorial Development in Global Economy. N.Y.; Guilford Press, 1997. 338 p.

3. Vumack James P., Jones Daniel T. *Lean Solutions : How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. Massachusetts, Cambridge, Free Press. 2009. 368 p.
4. Корецький М. Х., Дегтяр А. О., Дасій О. І. *Стратегічне управління : навчальний посібник*. Київ : Центр навчальної літератури, 2007. 240 с.
5. Дзюндзюк В. Б. *Ефективність діяльності публічних організацій : монографія*. Харків : ХарPI УАДУ «Магістр», 2003. 236 с.
6. Система управління якістю. Основні положення та словник термінів (ISO 9000:2015, IDT). ДСТУ EN ISO 9000:2015 [Чинний з 01.07.2016]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2016. 49 с.
7. Системи управління якістю. Вимоги (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT). ДСТУ EN ISO 9001:2018. [Чинний з 05.12.2018]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019. 32 с.
8. Маматова Т. В. Застосування настанов ISO 10006 щодо управління якістю в проєктах на різних етапах підготовки магістрів за спеціальністю «Управління проєктами». *Управління проєктами та розвиток виробництва*. 2012. № 2. С. 6–14.
9. Управління якістю. Якість організації. Настави щодо досягнення сталого успіху (ISO 9004:2018, IDT). ДСТУ ISO 9004:2018. [Чинний з 01.01.2020]. Київ : «УкрНДНЦ», 2020. 51 с.
10. Чурсіна А. А., Домбровська О. П., Резвих Н. І. *Стандартизація продукції та послуг : навчальний посібник для студентів вузів*. Херсон : Олді-плюс, 2013. 224 с.
11. Sas N., Mosiakova I., Zharovska O., Bilyk O., Drozd T., Shlikhtenko L. *Innovative Trends in Educational Management in a Globalized World: Organizational Neuroscience*. BRAIN. *Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*. 2023. № 14(3). p. 450–468. DOI : <https://doi.org/10.18662/brain/14.3/484>.
12. Bilyk O., Bashtannyk O., Pasichnyi R., Kalyaev A., Bobrovska O. *Formation and implementation of mechanisms of electronic management of the Regional education system*. AD ALTA : *Journal of Interdisciplinary*. 2023. № 162. P. 6–15.

References

1. Christensen, Clayton M., Raynor, Michael E. (2003). *The Innovators Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston: Harvard Business School Press [in English].
2. Storper M. (1997). *The Regional World: Territorial Development in Global Economy*. N.Y.; Guilford Press [in English].
3. Vumack, James P., Jones, Daniel T. (2009). *Lean Solutions: How Companies and Customers Can Create Value and Wealth Together*. Massachusetts, Cambridge, Free Press [in English].
4. oretskiy, M. Kh., Diehtiar, A.O., Datsii O. I. (2007). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: Tsentr navchalnoi literatury [in Ukrainian].
5. Dziundziuk V. B. (2003). *Efektivnist diialnosti publichnykh orhanizatsii* [Effectiveness of public organizations]. Kharkiv: Vydvo KharRI UADU «Mahistr» [in Ukrainian].
6. *Quality management system. Basic provisions and glossary of terms* (ISO 9000:2015, IDT). (2016). ДСТУ EN ISO 9000:2015. From 1st July 2016. Kyiv: DP «UkrNDNTs» [in Ukrainian].
7. *Quality management systems. Requirements* (EN ISO 9001:2015, IDT; ISO 9001:2015, IDT). (2019). DSTU EN ISO 9001:2018 from December 5 2018. Kyiv: DP «UkrNDNTs» [in Ukrainian].
8. Mamatova, T. V. (2012). *Zastosuvannia nastanov ISO 10006 shchodo upravlinnia yakistiu v proektakh na riznykh etapakh pidhotovky mahistriv za spetsialnistiu «Upravlinnia proektamy»* [Application of ISO 10006 guidelines on quality management in projects at various stages of master's training in «Project Management»]. *Upravlinnia proektamy ta rozvytok vyrobnytstva*, 2, 6–14. [in Ukrainian].
9. *Quality management. The quality of the organization. Guidelines for achieving sustainable success* (ISO 9004:2018, IDT). (2020). DSTU ISO 9004:2018 from January 1 2020. Kyiv: DP «UkrNDNTs» [in Ukrainian].
10. Chursina, A. A., Dombrovska, O. P., Rezvykh, N. I. (2013). *Standartyzatsiia produktsii ta posluh* [Standardization of products and services]. Kherson: Oldi-plus [in Ukrainian].
11. Sas, N., Mosiakova, I., Zharovska, O., Bilyk, O., Drozd, T., Shlikhtenko, L. (2023). *Innovative Trends in Educational Management in a Globalized World: Organizational Neuroscience*. BRAIN. *Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience*, 14(3), 450–468. DOI: <https://doi.org/10.18662/brain/14.3/484> [in English].
12. Bilyk O., Bashtannyk O., Pasichnyi R., Kalyaev A., & Bobrovska O. (2023) *Formation and*

implementation of mechanisms of electronic management of the Regional education system. AD ALTA: *Journal of Interdisciplinary*, 162, 6–15. [in English].

BASIS OF COMPARISON OF QUALITY STANDARDS REGARDING SPHERES OF ACTIVITY IN THE STATE

Bilyk Oleh

Abstract. In the article, the author outlines the basics of comparing quality standards in the fields of electronic management and notes that each field of activity reflected by the management system is conditioned by the ability to compare and compare objects according to quality parameters, which should include a product or product, an enterprise, state institutions together with their subordinate institutions, which ensures compliance with the rational organization of its activities. The author compares the quality standards of the above-mentioned objects according to such features as: the proportionality of the elements of the management system of any sphere of activity – according to the productivity or volume of the work performed, provision of resources and information, personnel; parallel flow of significant components of the process within structural formations (can also be objects for comparison), directness (short path with a minimum of links); rhythm; specialization and concentration of process components; application of the latest technologies to enhance communication capabilities. Research methods. Scientific understanding is based on a combination of such methods as analysis, synthesis and generalization. The author notes that the methods of conducting research during the comparison of quality standards in the fields of electronic management can be testing; surveys (questionnaires, interviews); observation of the educational process and educational activities in educational institutions; analysis of documentation of educational institutions. The author focuses on the fact that the more important benchmark for comparing quality standards is the efficiency, perfection and reliability of primary means, which are characterized by the widest functional capabilities, the maximum prevalence of ICT (information and communication technologies), and even the best consumer properties, which in general provides high quality and diversity of all types of resources, material and technical support, resulting in the state's ability to acquire and at the same time spread knowledge and innovation among society. This approach makes it possible to determine the speed and effectiveness of the state's response when comparing quality standards to changes in the external environment, along with establishing relationships and processes that arise from the internal environment. And in the future, the comparison of quality standards contributes to the formation of strategic guidelines – such as the state's desire for the novelty of management processes, which reveals the potential of all objects depending on all types of resource provision, accompanied by trends in their development, improvement and improvement.

Keywords: public administration, electronic management, comparison of standards, state standards, management methods, object management.

УДК 352/354-1

Кудлик Наталія

ORCID iD 0009-0006-7256-4958

e-mail: nataliia.kudlyk@gmail.com

ВПЛИВ АКСІОЛОГІЇ ПРАВОВОЇ ТА СОЦІАЛЬНОЇ ДЕРЖАВИ І МЕРЕЖЕВИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА СУСПІЛЬНО-ВЛАДНУ ВЗАЄМОДІЮ У СФЕРІ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-176-190](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-176-190)

Анотація. Досліджено вплив аксіологічних систем правової та соціальної держави і мережових технологій на суспільно-владну взаємодію у сфері економічного розвитку. Модель цієї взаємодії потребує постійного оновлення та конкретного змістовного наповнення відповідно до сучасних реалій існування українського суспільства з позицій європейських цінностей, орієнтованих на реалізацію політичних, економічних та ідеологічних прав і свобод громадян. Змістом актуалізованої для сьогодення державної ідеології України має стати аксіологія правової та соціальної держави. Без цього не може бути досягнута єдність між публічно-владними та громадськими інституціями. До основних цінностей правової та соціальної держави належать: гідність, соціальна рівність, соціальна безпека, соціальна справедливість, соціальна свобода, соціальна солідарність. Соціальна солідарність є найголовнішою серед них і розглядається в контексті консолідації суспільства та соціального партнерства. Зазначені цінності мають бути включені в контекст сучасних високих стандартів публічного управління. Стверджується, що концепція новітньої держави органічно містить ідеї правової й соціальної держави та їх аксіологічні системи. У концепції новітньої держави також передбачається застосування органами публічної влади найсучасніших методів управління: децентралізованих методів публічного управління; методів інноваційної комунікативної діяльності органів публічного управління в організації взаємозв'язків громадських і публічно-владних інституцій. Крім того, до них належать: якісно новий рівень стратегічної комунікації органів публічного управління, що забезпечує індоктринацію у свідомість суб'єктів національного та міжнародного рівнів українських національних цінностей, стратегічних інтересів та цілей України; впровадження мережових підходів у публічному управлінні. Мережові структури у новітній державі дають можливість впроваджувати інтерактивний принцип взаємодії через інноваційні медіа-технології соціальних мереж та різні інтерактивні програми і платформи, які забезпечують взаємодію представників інституцій громадянського суспільства й публічної влади на основі аксіологічних систем правової та соціальної держави.

Ключові слова: суспільно-владна взаємодія, державні та громадські інтереси, правова держава, соціальна держава, аксіологічні системи, новітня держава, мережева держава, інформаційна взаємодія, стратегічна комунікація, публічне управління, публічне урядування.

Постановка проблеми. Зв'язок стандартів ринкової економіки ЄС із формуванням правової та соціальної держави став одним з основних цінностей ЄС. На сучасному етапі суспільного розвитку методологія аналізу суспільно-владної взаємодії має бути розширена за рахунок орієнтації на діалектичну єдність економіки, політики та ідеології. Цей методологічний принцип дає відповідь на те, що громадянське суспільство, правова і соціальна держава не можуть бути побудовані окремо від економіки та ідеології, оскільки всі три фактори пронизують усю тканину суспільства і держави. Таким чином, нерозривний зв'язок усіх підсистем (політики, економіки, ідеології) слід урахувувати під час організації взаємодії публічно-владних і громадських інституцій економічної сфери. Подальший розвиток України на шляху подолання післявоєнних проблем значною мірою залежатиме від стану та якості суспільно-владних відносин, побудованих на основі єдності політики, економіки та ідеології. Участь економічних суб'єктів у публічному управлінні через громадські інституції є важливим критерієм якості та ефективності діяльності органів публічної влади. Він також є основним індикатором демократизації держави та невід'ємним елементом так званої новітньої держави, в умовах якої формується якісно нова модель суспільно-владної взаємодії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика суспільно-владної взаємодії влади як інституціональної технології розбудови демократичної, правової та соціальної держави й досі після трьох десятиліть розвитку незалежної України привертає увагу науковців, зокрема О. Дніпрова [1], В. Козакова [2], О. Музичук і К. Бугайчук [3] та багатьох інших вчених. Вони констатують певні досягнення в адміністративно-правовому забезпеченні суспільно-владної взаємодії, досліджують її різні організаційні форми, наголошують на важливості удосконалення дієвого в Україні механізму взаємодії інституцій держави та суспільства з метою

формування ефективного публічного управління. Але будь-яка модель суспільно-владної взаємодії потребує постійного оновлення та конкретного змістовного наповнення відповідно до сучасних реалій існування українського суспільства. На це звертають увагу Ю. Шемшученко та О. Скрипнюк, які стверджують: «Сучасний, вельми нестабільний період суспільного розвитку, якому властиві зміни форм суспільного життя людей, і насамперед зміна суспільних комунікацій, зумовлює поступове відживання попередніх форм громадянського суспільства та поступове утвердження нових. Старі та нові форми тривалий час співіснують, відтак народжуються різні тлумачення поняття громадянського суспільства» [4, с. 5].

Таким чином, потрібно враховувати мінливі умови суспільно-владної взаємодії. Вони спричиняють необхідність періодичного опрацювання цієї проблематики з погляду актуальних для України концептуальних позицій та сучасних реалій. Водночас концептуальні позиції потребують вписання публічно-управлінських підходів у найважливіші сучасні концепції. До цього ряду ми відносимо такі концепції, як «правова держава», «соціальна держава» та «новітня держава». Низка вчених, зокрема, М. Даніліна, В. Небрат, звертають увагу та аргументують важливість ідей про правову та соціальну державу для сучасної України [5–6]. Окремі аспекти концепції новітньої держави, зокрема, розкриті у дослідженнях В. Дрешпака, О. Меленка, Е. Кліна (E. Klijn) та інших [7–9; 10–13]. Ці автори стверджують про зростання ролі комунікацій в публічному управлінні, про необхідність застосовування у практиці публічного управління теорії дискурсивного управління, формування більш ефективних стратегічних комунікацій та впровадження мережних підходів, базованих на довірі. У цій статті ми наводимо аргументи на користь тісного зв'язку аксіологічних систем правової та соціальної держави з ідеями новітньої держави. Дослідження цього зв'язку є логічним продовженням раніше опублікованої авторської статті, де ми вже розглянули ідеальний варіант сучасної концептуальної моделі суспільно-владної взаємодії в

економічній сфері діяльності з позицій ідей правової та соціальної держави [14].

Мета статті – з’ясування впливу аксіології, що міститься у концептах «правова держава», «соціальна держава», і мережевих технологій на суспільно-владну взаємодію у сфері економічного розвитку.

Методи дослідження. Науково-теоретичне підґрунтя дослідження становлять наукові праці у галузі філософії сучасного інформаційного та мережевого суспільства, теорій публічного управління, громадянського суспільства, комунікацій. На основі методу аналізу наукових джерел виявлена домінуюча позиція вчених щодо важливого значення аксіологічних систем і мережевих технологій на механізм суспільно-владної взаємодії у сфері економічного розвитку. У процесі наукового пошуку під час дослідження поставленої проблеми використано загальнонаукові методи. Зокрема, методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції, застосовані для виявлення складових аксіологічних систем правової та соціальної держави. На основі методів абстрагування та узагальнення інформації зроблено висновок щодо необхідності корекції сучасної моделі суспільно-владної взаємодії у рамках таких концепцій, як «правова держава», «соціальна держава» та «новітня держава».

Виклад основного матеріалу. Впровадження у суспільне життя європейських цінностей, орієнтованих на реалізацію політичних, економічних та ідеологічних прав і свобод громадян, належить до спільних завдань інституцій держави та суспільства. Ці завдання реалізуються не тільки в контексті правової держави, а й соціально орієнтованої економіки (соціальної держави), у якій реалізується ідея про людину як найвищу цінність. З ідеологічних позицій економічну ефективність суспільно-владної взаємодії слід розглядати саме через цінності соціальної держави. Але зміст концепту соціальної держави так само є конкретно-історичним, як і концепту громадянського суспільства. З огляду на це ми солідарні з автором, який стверджує, що суспільно-владна взаємодія має розглядатись через призму принципів і завдань «української соціальної держави» та «українського

громадянського суспільства» у конкретному історичному вимірі. Ця позиція має спиратись на цілісне бачення майбутньої моделі економіки, на визначеність ролі держави й громадянського суспільства, теоретичне обґрунтування необхідності та можливості реалізації цієї моделі з урахуванням власної історичної траєкторії, а також міжнародного досвіду формування національних господарських систем у контексті співвідношення соціальних та економічних пріоритетів.

Зазначені вище завдання мають стати змістом актуалізованої для сьогодення ідеології, без якої не може бути досягнута єдність між публічно-владними та громадськими інституціями. Так само без неї стає неможливою ефективна суспільно-владна взаємодія. Єдність на сьогоденньому етапі розвитку базується на джерелах і змісті соціальної держави в цих історичних умовах, укладанні нового суспільного договору, який узгоджує інтереси та справедливий розподіл відповідальності та благ між різними верствами населення, інтереси яких представляють різні інституції громадянського суспільства.

Вказане впливає з теорії соціальної держави, де обґрунтовуються цінності, які мають бути покладені в основу державної ідеології:

– людина визнається найвищою суспільною цінністю, тому держава орієнтована на захист і розвиток особистості в умовах розвиненої ринкової економіки з її обов'язковими атрибутами (приватна власність, економічна свобода, конкуренція, підприємницька активність), які є гарантією економічної свободи людини;

– основою соціальної держави є правова держава, яка обмежує монополізм, регламентує соціально-трудові відносини, регулює економіку з метою зменшення соціальних ризиків від структурних і територіальних дисбалансів, здійснює фіскальну акумуляцію коштів на реалізацію справедливої соціальної політики;

– гарантія виконання соціальних зобов'язань держави та дотримання соціальних прав людини. Соціальна відповідальність держави перед громадянами полягає в

обов'язку забезпечити соціальні потреби і соціальну справедливість; соціальне страхування та надання можливостей отримання освіти та медичного обслуговування;

– держава забезпечує належне врядування на демократичних засадах, економічну ефективність;

– держава дотримується двох основних етичних принципів – «спільного блага» та «узгодження інтересів нації», реалізація яких перетворює соціальні зв'язки у спільний економічний процес, у якому розрізнені економічні суб'єкти формують цілісне, соціальне за своєю суттю, ринкове господарство [6, с. 89].

Дослідники аксіологічних засад соціальної держави стверджують, що до основних цінностей останньої належать: гідність, соціальна рівність, соціальна безпека, соціальна справедливість, соціальна свобода, соціальна солідарність. Водночас підкреслюється, що соціальна солідарність є найголовнішою з них. Вона розглядається в декількох аспектах [5, с. 56]:

– як консолідація суспільства (узгодження інтересів і поглядів його членів з метою покращити рівень життя, створити гарні умови для розвитку індивідуальних здібностей особистості, сприяти дотриманню людської гідності та гідного рівня життя);

– як соціальне партнерство (створення організаційно-правових форм для узгодження інтересів, досягнення компромісів шляхом поєднання спільних зусиль груп);

– як основа виникнення громадянського суспільства. Внаслідок практичної реалізації соціальної солідарності виникають нові відносини у суспільстві: між соціальними групами; між публічно-владними та суспільними інституціями.

Отже, такі інститути, як ринок, підприємництво, публічно-приватне партнерство мають функціонувати на аксіологічних засадах соціальної держави. Остання своєю чергою орієнтується на партнерський варіант суспільно-владної взаємодії, за якої інституції громадянського суспільства економічного сегмента у ринкових умовах отримують

можливість на основі права захищати інтереси і розвивати приватну власність, приватне підприємництво, бізнес, комерцію, конкуренцію, виробництво та справедливий розподіл матеріальних і нематеріальних благ, забезпечувати оптимальний рух капіталів тощо. Це повною мірою стосується діяльності добровільних об'єднань, утворених підприємницькими структурами. Вони можуть ефективно виконувати свої функції лише демократичним шляхом, а саме, через: консолідацію позицій та інтересів підприємницьких структур; координацію діалогу підприємництва з органами публічного управління; розвиток бізнес-зв'язків на національному та міжнародному рівнях; інформаційну підтримку, надання консультаційної допомоги та бізнес-послуг.

Так само викладені вище аксіологічні характеристики соціальної держави мають бути включені в контекст сучасних високих стандартів публічного управління та адміністрування. Державу, яка досягла цих стандартів, можна назвати новітньою державою. Автори роботи [3] слушно зауважують, що під новітньою державою, у вузькому значенні, слід розуміти новітні аспекти механізму реалізації владних повноважень суб'єктами публічного адміністрування. Цей механізм якраз і відображають знання про правову та соціальну державу. Але цим не вичерпуються. До складників концепції новітньої держави, окрім теоретико-правових основ правової та соціальної держави, також належать теоретико-практичні знання щодо:

- діалектичної єдності у взаємодії органів публічної влади та громадянського суспільства на сучасному етапі розвитку;
- методів інноваційної комунікативної діяльності, зокрема під час побудови взаємовідносин громадських і публічно-владних інституцій;
- децентралізації влади та впровадження принципів багаторівневого врядування;
- щодо впровадження принципів мережевого суспільства як нової форми соціальної організації в умовах

глобалізації та інформатизації, мережевих підходів у публічному управлінні.

Ми не зможемо у рамках цього дослідження навести всебічну характеристику новітньої держави, враховуючи когнітивну об'ємність зазначених вище складників знань. У цьому разі ми обмежимося стислою характеристикою таких факторів впливу на суспільно-владну взаємодію, як механізми мережевого суспільства та новітні технології дискурсивного управління і комунікації. Спираючись на них, публічна влада сучасної держави, як стверджує Ерік Клін, перебудовує свою діяльність, підлаштовуючись під процеси глобалізації та цифровізації [9].

Насамперед зауважимо, що мережеві структури у новітній державі дають можливість впроваджувати інтерактивний принцип взаємодії через інноваційні медіа-технології соціальних мереж і різні інтерактивні програми та платформи, які забезпечують взаємодію представників інституцій громадянського суспільства та публічної влади. Але застосування мережевих структур органами публічного управління потребує інституціональної модернізації. За результатами децентралізації системи управління, делегуванні та перерозподілі повноважень від центру до периферії, в автономній роботі її структурних елементів публічно-владні інституції втрачають моноцентричність влади й стають елементами спільної для громадських і публічно-владних інституцій мережевої структури.

У новітній державі враховуються глобальні процеси, які, як справедливо стверджують автори [13, с. 169], зумовлюють необхідність застосування теорії дискурсивного управління. Відповідно до його теорії дискурсивне управління формує правила поведінки у глобальному просторі, засновані на відповідальності, взаємності сторін, узгодженні цінностей суспільної свідомості суб'єкта та об'єкта з цінностями соціального середовища. Дискурсивне управління – це нова форма глобального управління, метою якого є вироблення свідомих управлінських процесів, ефективних управлінських рішень, контроль, координація управлінської та організаційної культури сучасного суспільства. Складність і

непередбачуваність глобальних процесів, що можуть призвести до кризи, потребують не лише ефективного управління, а й управлінської свідомості. Трансформаційні процеси, зумовлені глобалізацією, створюють умови появи нових структурних компонентів управлінської свідомості: цінності, партнерство, організація, управління.

У новітній державі важливе значення надається комунікаційній взаємодії суб'єктів державного і недержавного сектору. Ефективна комунікація впливає на рівень довіри громадян як до державних, так і до громадських інституцій, зокрема й тих, які є безпосередньо учасниками економічного процесу. Без довіри правова та соціальна держава не можуть відбутись. За такого підходу висуваються високі вимоги до органів публічного управління щодо організації комунікаційної взаємодії з добровільними об'єднаннями підприємців.

Комунікативна діяльність органів публічного управління з виконання публічно-владних функцій має охоплювати суб'єктів взаємодії, інформаційні зв'язки й управлінські відносини, процеси взаємодії суб'єктів управління між собою та з іншими суспільними інституціями [7]. Новітня держава потребує більш високого рівня професіоналізації комунікаційної сфери, високих етичних стандартів, більш досконалого публічного управління комунікаціями в різних аспектах залучення заінтересованих сторін до процесів ухвалення рішень. В Україні сьогодні формуються практики комунікаційної взаємодії на основі Стратегії створення безбар'єрного простору в Україні, впровадженої за участю суб'єктів державних та недержавних секторів відповідно до розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 квітня 2021 року № 366-р «Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року» [10].

У світлі цих процесів трансформується діяльність публічно-владних інституцій. Водночас формується новітнє бачення суспільно-владної взаємодії, коло можливостей якого суттєво розширюється, зокрема завдяки комунікації з численними міжнародними партнерами та реалізації новітніх цифрових ініціатив. Інституції публічної влади та громадянського суспільства отримують потенціал задоволення

широкого кола потреб у сфері виробництва, працевлаштування, охорони здоров'я, дозвілля, освіти, науки, культури, закладаючи так званий напрям публік рілейшенз [3]. Яскравим виразом принципів публічного управління з погляду мережевого управління є модель «Networked Government» – мережевий уряд, який є засновником формування публічно-приватної мережі (Public-Private Networks) та здійснює управління мережею (Government by Network). Основними характеристиками мережевого уряду є здатність ухвалення інноваційних управлінських рішень та швидкого встановлення нових контактів, здійснення селективного відбору учасників мережі; готовність до стратегічного мислення та гнучкості.

Якісно новий рівень суспільно-владної взаємодії характеризується також підвищенням ролі у цьому процесі стратегічної комунікації. Сьогодні науковці виділяють такі її складові: 1) публічну дипломатію; 2) зв'язки з громадськістю; 3) військові зв'язки; 4) інформаційні та психологічні операції; 5) системні, скоординовані заходи, спрямовані на просування стратегічних цілей держави. Автор статті, присвяченої науковому аналізу стратегічної комунікації стверджує, що цей феномен пов'язаний з індоктринацією у свідомість національних і зарубіжних суб'єктів українських національних цінностей, стратегічних інтересів, стратегічних цілей на всіх рівнях стратегічного управління через цілеспрямовану, узгоджену синхронізацію діяльності всіх суб'єктів стратегічної комунікації із відповідним системним супроводженням та реалізацією в рамках національної стратегії.

Серед множини різних інтерпретацій стратегічної комунікації виділимо важливий для нас публічно-управлінський підхід, згідно з яким висвітлюється роль публічних органів управління як суб'єктів суспільно-владної взаємодії. До її характеристики ми відносимо такі твердження:

– стратегічна комунікація є складовою публічного управління на рівні стратегічного управління;

– мета стратегічної комунікації полягає у формуванні умов для реалізації стратегічних національних інтересів,

підтримці ефективних відносин зі стратегічними партнерами, реалізації державної політики в розрізі досягнення стратегічних цілей та завдань держави;

– інформаційна взаємодія, процеси та технології, інші процеси та види діяльності розглядаються як інструменти стратегічної комунікації.

З боку добровільних бізнес-об'єднань як суб'єктів суспільно-владної взаємодії основними цілями, що досягаються за допомогою стратегічної комунікації, буде залучення членів добровільного об'єднання, публічне просування інтересів та адвокація ініціатив, спрямованих на захист членів організації. Стратегічна комунікація виступає як комунікаційна діяльність, узгоджена із загальною стратегією організації, для вдосконалення її стратегічного позиціонування [12]. Стратегічна комунікація має дві складові – внутрішня та зовнішня комунікації. Внутрішня комунікація призначена для мотивації співробітників на основі культивування таких цінностей, як взаємоповага та особистий розвиток. Зовнішня складова спрямовується на залучення членів добровільного об'єднання, формування позитивного публічного іміджу організації як партнера підприємців.

Висновки та напрями подальших досліджень. Підбиваючи підсумки щодо поставленої проблеми, сформулюємо такі висновки.

Аксіологія правової та соціальної держави і мережеві технології новітньої держави впливають на сучасну модель суспільно-владної взаємодії у сфері економічних відносин.

Концепція правової держави задає аксіологічні цінності для суспільно-владної взаємодії, які орієнтують захищати державні та інтереси приватного підприємництва виключно на основі права та правових методів.

Концепція соціальної держави задає аксіологічні характеристики, які мають бути включені в контекст сучасних високих стандартів публічного управління. Найголовнішою з них є цінність соціальної солідарності, яка забезпечує узгодження інтересів і поглядів членів суспільства, соціальне партнерство.

Мережеві технології передбачать застосування:

а) децентралізованих методів публічного управління; б) теорії дискурсивного управління, яка є основою для формування правил поведінки суб'єкта управління у глобальному просторі, орієнтованих на відповідальність та гармонізацію його цінностей з цінностями соціального середовища; в) методів інноваційної комунікативної діяльності органів публічного управління в організації взаємозв'язків громадських і публічно-владних інституцій та якісно нового рівня стратегічної комунікації, що забезпечує індоктринацію у свідомість суб'єктів національного та міжнародного рівнів українських національних цінностей, стратегічних інтересів, стратегічних цілей України; г) мережових підходів у взаємодії представників інституцій громадянського суспільства та публічної влади, що базуються на принципі взаємодії через інноваційні медіатехнології соціальних мереж, інтерактивні програми та платформи.

Перспективою отриманих у цій статті результатів дослідження є з'ясування конкретного змістовного наповнення взаємодії влади та бізнес-об'єднань, яке базується на стратегічних пріоритетах розвитку суспільства, що містяться у стратегічних документах публічної влади.

Список використаних джерел

1. Дніпров О. Взаємодія органів виконавчої влади та громадських інституцій: адміністративно-правовий аспект. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 4. С. 138–143. DOI : <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.4.20>.
2. Козаков В. Суспільно-владна взаємодія як стратегічний напрямок формування дієвого публічного управління. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2023. Випуск 2. DOI : <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.028196>.
3. Музичук О. М., Бугайчук К. Л. Сучасна держава і громадянське суспільство : перспективні напрями та форми взаємодії у сфері публічного адміністрування. *Вісник ХНУВС*. 2023. № 3(102). DOI : <https://doi.org/10.32631/v.2023.3.34>.
4. Шемшученко Ю. С., Скрипнюк О. В. Методологічні проблеми взаємодії держави і громадянського суспільства в сучасній Україні. *Правова держава : щорічник наукових праць*. 2017. Випуск 28. 618 с. http://pravova-derzhava.org.ua/files/pravova-derjava.-vipusk-28-_2017_.pdf (дата звернення : 15.01.2024).
5. Даніліна М. І. Україна як соціальна держава : теорія та практика : дис. ... док. філос. : 081 «Право» / Національний університет «Одеська юридична академія». Одеса, 2023. 245 с. URL : <https://hdl.handle.net/11300/26796> (дата звернення : 15.01.2024).
6. Небрат В. В. Теоретичні джерела соціальної держави. *Український соціум*. 2023. № 3(86). С. 87–109. DOI : <https://doi.org/10.15407/socium2023.03.087> (дата звернення : 15.01.2024).
7. Дрешпак В. М. Комунікації в публічному управлінні : навч. посіб. 2015. Дніпропетровськ : ДРІДУ НАДУ. 168 с. URL : <http://biblio.umsf.dp.ua/jsui/bitstream/123456789/3136/1/Комунікації%20в%20публічному%20управлінні.pdf> (дата звернення : 18.01.2024).

8. Меленко О. С. Стратегічні комунікації : до визначення поняття. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Юриспруденція*. 2023. № 64. DOI : <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2023.64.9>.
9. Klijn E. H. Trust in Governance Networks: Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*. 2010. Volume 42, Issue 2. DOI : <https://doi.org/10.1177/0095399710362716>.
10. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. № 366-р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-r#Text> (дата звернення : 18.01.2024).
11. Васюк Н., Гаєвська Л. Механізми мережевого управління в діяльності органів публічної влади : сутність понять. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11. № 2. DOI : <https://doi.org/10.15421/152314>.
12. Argenti Paul A., Howell Robert A., & Beck Karen A. The Strategic Communication Imperative. MIT Sloan Management Review. *Magazine Spring*. 2005. 46(3). Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/> (дата звернення : 18.01.2024).
13. Віремейчик А. М., Патлайчук О. В., Ступак О. П. Філософія публічного управління *Гуманітарні студії: педагогіка, психологія, філософія*. 2023. Т. 14, № 2. С. 164–171.
14. Кудлик Н. М. Концепції «правова держава» та «соціальна держава» як методологічна основа ідеального варіанту суспільно-владної взаємодії у сфері економічного розвитку. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія : право, публічне управління та адміністрування*. 2023. № 10. DOI : <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-23>.

References

1. Dniprov, O. (2021). Vzaiemodiia orhaniv vykonavchoi vlady ta hromadskykh instytutsii: administratyvno-pravovyi aspekt [Interaction of executive authorities and public institutions: administrative and legal aspect]. *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, 4, 138–143. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2021.4.20> [in Ukrainian].
2. Kozakov, V. (2023). Suspilno-vladna vzaiemodiia yak stratehichnyi napriamok formuvannia diievoho publicznego upravlinnia [Societal-authority interaction as a strategic direction for the formation of effective public administration]. *Publichno-upravlinski ta tsyfrovi praktyky*, 2, 81–95. DOI: <https://doi.org/10.31673/2786-7412.2023.028196> [in Ukrainian].
3. Muzychuk, O. M., & Buhaichuk, K. L. (2023). Suchasna derzhava i hromadianske suspilstvo: perspektyvni napriamy ta formy vzaiemodii u sferi publicznego administruvannia [Modern state and civil society: perspective directions and forms of interaction in the field of public administration]. *Visnyk Kharkivskoho universytetu vnutrishnikh sprav*, 3(102). DOI: <https://doi.org/10.32631/v.2023.3.34> [in Ukrainian].
4. Shemshuchenko, Yu. S. & Skrypniuk, O. V. (2017). Metodolohichni problemy vzaiemodii derzhavy i hromadianskoho suspilstva v suchasni Ukraini [Methodological problems of interaction between the state and civil society in modern Ukraine]. *Pravova derzhava*, 28, 3–13. Retrieved from http://pravova-derzhava.org.ua/files/pravova-derjava.-vipusk-28-_2017_.pdf [in Ukrainian].
5. Danilina, M.I. (2023). Ukraina yak sotsialna derzhava: teoriia ta praktyka [Ukraine as a social state: theory and practice]. (Candidate's thesis). Odesa. Retrieved from <https://hdl.handle.net/11300/26796> [in Ukrainian].
6. Nebrat, V. V. (2023). Teoretychni dzherela sotsialnoi derzhavy [Theoretical sources of the social state]. *Ukrainskyi sotsium*, 3(86), 87–109. DOI: <https://doi.org/10.15407/socium2023.03.087> [in Ukrainian].
7. Dreshpak, V. M. (2015). *Komunikatsii v publichnomu upravlinni: navchalnyi posibnyk* [Communications in public administration: a study guide]. Dnipropetrovsk: DRIDU NADU [in Ukrainian].
8. Melenko, O. S. (2023). Stratehichni komunikatsii: do vyznachennia poniattia [Strategic communications: on the concept's definition]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriya: Yurysprudentsiia – Scientific Bulletin of the International*

- Humanitarian University. Ser.: Jurisprudence*, 64. DOI: <https://doi.org/10.32841/2307-1745.2023.64.9> [in Ukrainian].
9. Klijn, E. H., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in Governance Networks. Its Impacts on Outcomes. *Administration & Society*, 42(2), 193–221. DOI: <https://doi.org/10.1177/0095399710362716> [in English].
 10. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14 kvitnia 2021 r. № 366-r. [On the approval of the National Strategy for the creation of a barrier-free space in Ukraine for the period until 2030: decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine of April 14, 2021 №. 366-p. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-p#Text> [in Ukrainian].
 11. Vasiuk, N., & Haievska, L. (2023). Mekhanizmy merezhevoho upravlinnia v diialnosti orhaniv publichnoi vlady: sutnist poniat [Mechanisms of the Network of Government, in the Operations of Public Authorities: Essence of Concepts]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 11(2). DOI: <https://doi.org/10.15421/152314> [in Ukrainian].
 12. Argenti, Paul A., Howell, Robert A., & Beck, Karen A. (April 15, 2005). The Strategic Communication Imperative. MIT Sloan Management Review. Magazine Spring 2005, 46(3). Retrieved from <https://sloanreview.mit.edu/article/the-strategic-communication-imperative/> [in Ukrainian].
 13. Viremeichyk, A. M. Patlaichuk, O. V. & Stupak, O. P. (2023). [Filosofiiia publichnoho upravlinnia] *Humanitarni studii: pedahohika, psykhohiia, filosofiiia: naukovyi zhurnal*, 14(2), 164–171. [in Ukrainian].
 14. Kudlyk N.M. (2023). Kontseptsii «pravova derzhava» ta «sotsialna derzhava» yak metodolohichna osnova idealnoho variantu suspilno-vladnoi vzaiemodii u sferi ekonomichnoho rozvytku [The concepts of «constitutional state» and «social state» as a methodological basis of an ideal version of public-authority interaction in the field of economic development]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, 10. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2023-10-02-23> [in Ukrainian].

**THE INFLUENCE OF THE AXIOLOGY
OF THE CONSTITUTIONAL STATE AND THE SOCIAL
STATE AND NETWORK TECHNOLOGIES
ON SOCIETY-GOVERNMENT INTERACTION
IN THE SPHERE OF ECONOMIC DEVELOPMENT**

Kudlyk Natalia

Abstract. The article explores the influence of axiological systems of the constitutional and social state and network technologies on the socio-political interaction in the sphere of economic development. The model of this interaction requires constant updating and specific substantive content in accordance with the current realities of Ukrainian society from the perspective of European values oriented towards the implementation of political, economic, and ideological rights and freedoms of citizens. The content of the updated state ideology of Ukraine should be the axiology of the constitutional and social state. Without this, unity between public-administrative and public institutions cannot be achieved. The main values of the legal and social state should include: dignity, social equality, social security, social justice, social freedom, social solidarity. Social solidarity is the most important among them and is considered in the context of consolidating

society and social partnership. These values should be included in the context of modern high standards of public administration. It is argued that the concept of a modern state organically includes the ideas of the legal and social state and their axiological systems. The concept of a modern state also involves the use by public authorities of the most advanced management methods: decentralized methods of public administration; methods of innovative communicative activities of public authorities in organizing the relationships between public and public-administrative institutions; a qualitatively new level of strategic communication of public authorities, ensuring the indoctrination of the consciousness of subjects at the national and international levels of Ukrainian national values, strategic interests, and goals of Ukraine; the introduction of network approaches in public administration. Network structures in a modern state make it possible to implement an interactive principle of interaction through innovative media technologies of social networks and various interactive programs and platforms that ensure interaction between representatives of civil society institutions and public authorities based on the axiological systems of the constitutional and social state.

Key words: social-power interaction, state and public interests, constitutional state, social state, axiological systems, modern state, network state, information interaction, strategic communication, public administration, public governance.

УДК 351.86:355.58

Тесленко Олександр

ORCID iD 0000-0002-1003-8876

e-mail: renderlex@gmail.com

МОДЕЛЮВАННЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ РЕАГУВАННЯ НА НАДЗВИЧАЙНІ СИТУАЦІЇ В ЗОНІ ВІДЧУЖЕННЯ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-191-204](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-191-204)

Анотація. Надано детальне дослідження, спрямоване на підвищення дієвості системи реагування на надзвичайні ситуації в зоні відчуження, із акцентуванням на діяльності пожежно-рятувальних підрозділів ДСНС та ДАЗВ. З огляду на критичну потребу забезпечення більшої ефективності реагування на потенційні загрози та пожежі на цій території наголошено на аналітичному перегляді та обґрунтуванні розміщення пожежних депо. Приділено значну увагу ролі контролінгу в системі реагування на надзвичайні ситуації, який є ключовим елементом у підвищенні дієвості запобігання та ліквідації наслідків пожеж та інших надзвичайних ситуацій. Контролінг дає змогу не лише виявити потенційно слабкі місця в системі, а й забезпечує своєчасне адаптування та вдосконалення реагування на кризові ситуації, що значно підвищує готовність та оперативність пожежно-рятувальних підрозділів. Метою дослідження є розроблення моделі, в якій визначено оптимальну кількість та розташування пожежних підрозділів, урахувуючи особливості досліджуваної території, потенційні ризики та необхідність швидкого доступу до місць імовірних надзвичайних ситуацій. Визначено завдання щодо проведення глибокого аналізу поточного стану інфраструктури цивільного захисту в цій зоні, оцінки екологічних та інших важливих умов, що впливають на реагування на надзвичайні ситуації, і формулювання науково обґрунтованих рекомендацій для покращення дієвості системи. Для аналізу та визначення оптимальної дислокації пожежних підрозділів використано геоінформаційні системи (далі – GIS), що забезпечують точне картографування та аналіз території для оптимального розташування сил і засобів. Під час дослідження застосовано методіку моделювання, що дало змогу ідентифікувати наявні недоліки у системі цивільного захисту і розробити стратегію для збільшення ефективності заходів реагування на надзвичайні ситуації. Підкреслено, що згідно з результатами дослідження впровадження рекомендованих заходів може істотно збільшити рівень безпеки в зоні відчуження, зменшити ризики для здоров'я та життя людей і забезпечити ефективне використання сил та засобів цивільного захисту. Реалізація запропонованої моделі потребуватиме скоординованих зусиль різних організацій, залучених до цивільного захисту в зоні відчуження. Зазначене є надзвичайно актуальним для науковців,

оскільки нині відбувається активне обговорення методів підвищення дієвості системи реагування на надзвичайні ситуації, та надалі стане основою майбутніх досліджень у цій критично важливій області.

Ключові слова: державне управління, зона відчуження, механізми контролінгу, безпека, цивільний захист, органи державного управління, моделювання надзвичайних ситуацій.

Постановка проблеми. З огляду на планувальні заходи, пов'язані із протипожежною безпекою у зоні відчуження, виникає потреба в оновленні зон обслуговування пожежно-рятувальних підрозділів (далі – ПРП) ДСНС та ДАЗВ, зокрема в аналізі кількості та розміщення пожежних депо. Швидке реагування та вчасне прибуття пожежних підрозділів до місця виклику, зокрема служб ДАЗВ, визначають успіх у боротьбі з пожежами на цій території.

Із 1993 по 2018 рік у зоні відчуження зареєстровано 1566 пожеж, які охопили 20723,3 га забруднених радіонуклідами територій. Вихідні дані [1] свідчать про збільшення середньої площі пожеж порівняно з державним лісовим фондом за її межами. Найбільшу загрозу становлять масштабні пожежі, зокрема 121 велика та 3 особливо великі, зафіксовані з 1993 по 2019 рік.

Зазначене потребує моделювання потенційної оперативної ситуації для розроблення заходів реагування на надзвичайні ситуації служб ДСНС та ДАЗВ. Швидкість реагування пожежних підрозділів виокремлюється як ключовий елемент у наукових працях [1], присвячених цій тематиці.

Невідповідність нормативам часто пов'язана з нестачею пожежних станцій та їх невідповідним розташуванням, що спонукає до будівництва нових об'єктів у містах досліджуваної зони. Потреба в аналізі дислокації та нормування розміщення пожежних депо є актуальними для покращення протипожежної безпеки на території зони відчуження. В цьому контексті роль контролінгу [2] стає незамінною для забезпечення адекватного рівня протипожежної безпеки. Контролінгові механізми дають змогу не лише систематизувати наявні дані про пожежні ризики та ресурси, а й використовувати їх для оптимізації планування розміщення та кількості пожежних депо. Це включає в себе аналіз ефективності місць дислокації підрозділів, урахування

змін у демографічних та екологічних умовах, а також прогнозування потенційних загроз.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення ефективності ПРП у зоні відчуження набуває особливої актуальності у контексті забезпечення безпеки в умовах підвищеної радіаційної небезпеки. Розгляд швидкості реагування на виклики як ключового фактора успіху в боротьбі з пожежами потребує комплексного підходу до аналізу наявної інфраструктури та розроблення оптимальних стратегій розміщення пожежних підрозділів.

Швидкість реагування на виклики пожежної служби визначається як критичний аспект у наукових працях щодо вивчення ефективності діяльності служб ДСНС та ДАЗВ [3]. Актуальність відповідності нормативним критеріям безпосередньо залежить від наявності достатньої кількості пожежних станцій та оптимальності місця їх розташування. Через це в багатьох районах зони відчуження є потреба у проєктуванні та створенні нових пожежних депо.

У контексті згаданих вище викликів докладний аналіз локації пожежно-рятувальних підрозділів у зоні відчуження стає пріоритетним, зокрема детальне вивчення стандартів розміщення пожежних депо. Під час дослідження розглянуто важливі показники, що впливають на формування зон обслуговування та розподіл об'єктів між підрозділами ОРСЦЗ і відомчою пожежною охороною ДАЗВ, серед яких: відстань до місця пожежі, час прибуття та ліквідації пожежі, час обслуговування виклику, кількість задіяної техніки та особового складу.

Також визначено потребу в аналізі загроз та небезпечних факторів на території зони відчуження. Визначення радіуса обслуговування ПРП базується на відстані у 3 км від місця дислокації до потенційного місця виклику, що дає змогу досягнути встановлених нормативів реагування на пожежі відповідно до ДСТУ 8767:2018 [4].

Вивчення необхідної чисельності особового складу ПРП, що розглядається у документах [5–8], допомагає розкрити різноманітні методики їх визначення. У посібнику [9] запропоновано підхід до визначення кількості особового

складу, що заснований на стандартах виконання робіт залежно від складності пожежі, проте не враховано специфіки функціонування зони відчуження. Водночас у посібнику [10] наведено технічні характеристики пожежного обладнання, але без чіткої методології визначення необхідних сил і засобів для ліквідації пожеж.

У роботі [1] розкрито системний аналіз і математичне моделювання для оперативної обстановки та функціонування пожежної охорони. Аналіз джерел показав, що універсального підходу для визначення необхідної чисельності особового складу, сил та засобів як підрозділів оперативно-рятувальної служби цивільного захисту, так і підрозділів відомчої пожежної охорони, немає.

Подальше наукове дослідження у цій сфері відкриває можливості для створення нових методик і стратегій, які сприятимуть більш доцільному розподілу та застосуванню ресурсів служб ДСНС та ДАЗВ. Це дасть змогу підвищити ефективність системи під час виникнення надзвичайних ситуацій, знизити загрози для здоров'я та безпеки людей у зоні відчуження, а також покращити рівень безпеки на цій території. Застосування контролінгу як інструменту забезпечення дієвості системи допоможе систематично аналізувати, оцінювати та коригувати процеси в межах ПРП, сприяючи більш глибокому розумінню потреб у ресурсах та їх найбільш доцільному використанню.

Метою статті є визначення проблемних питань державного управління ЦЗ щодо забезпечення контролінгу загроз і виникнення НС у зоні відчуження, а також шляхів їх розв'язання.

Методи дослідження. В основу проведеного аналізу покладено теоретичні (аналітичний, дедуктивний та системний підходи) та емпіричні (статистичний аналіз, порівняння, опис, узагальнення) дослідження.

Важливою складовою цієї розвідки стало застосування геоінформаційних систем (далі – GIS) для аналізу дислокації пожежних підрозділів, що дало змогу з урахуванням географічних, демографічних та інших критичних факторів визначити оптимальне розташування ресурсів для забезпечення

максимальної готовності до реагування на надзвичайні ситуації. Цей комплексний підхід забезпечив цілісне вирішення поставленого наукового завдання, надав змогу виявити ключові недоліки в системі протипожежної безпеки та розробити рекомендації щодо її покращення для зони відчуження.

Виклад основного матеріалу. Для забезпечення контролінгу у сфері пожежної безпеки та оптимізації роботи ПРП визначено необхідність розроблення емпіричних функцій розподілу швидкості руху пожежних автомобілів. Цей підхід базується на аналізі даних, отриманих із гістограм, та надає можливість оцінити ключові параметри, такі як середнє значення швидкості та її середньоквадратичне відхилення [10].

Створення вибірки випадкових величин швидкості руху та подальше її аналітичне оброблення дасть змогу сформулювати згрупований статистичний ряд. Це забезпечує можливість щодо детального аналізування розподілу швидкостей, допомагає визначити інтервали групування та провести оцінку абсолютних та відносних частот руху пожежних машин. Унаслідок цього процесу формується гістограма, яка відображає динаміку розподілу швидкості та є основою для подальшого розрахунку математичного очікування і дисперсії [10].

Ця методика [10] допомагає врахувати різні фактори, що впливають на швидкість руху пожежних автомобілів, та визначити граничні значення швидкості, оптимальні для реагування на пожежі в різних умовах. Використання цих даних у контексті контролінгу забезпечує можливість постійного моніторингу, оцінки та корекції діяльності ПРП, що є критично важливим для підвищення ефективності системи реагування на надзвичайні ситуації.

Для адаптації до факторів, що впливають на швидкість руху пожежних автомобілів, пропонується [10] використати граничне значення швидкості, яке містить аспекти руху пожежних машин з огляду на погодні умови, затори на дорогах тощо. На основі вказаного вище підходу визначено параметри розподілу швидкості руху до місця виклику для основних пожежних автомобілів.

Нині зона відчуження поділяється на дві ключові

території: Чорнобильський радіаційно-екологічний біосферний заповідник та зону обігу радіоактивних відходів. Значна частина цієї території, а саме – майже дві третини (227 тис. га), припадає на Біосферний заповідник, створений у 2016 році. На цій території основними джерелами загрози є лісові пожежі та пожежі на торфовищах, що охоплюють значні площі. Захист від пожеж у цій зоні забезпечується відомчою пожежною охороною ДАЗВ, яка базується на п'яти лісових пожежних станціях ДСП «Північна пуща» загальною чисельністю 96 осіб.

Крім Біосферного заповідника, значної уваги потребує зона поводження з радіоактивними відходами, що розташована на 32 тис. га, до якої належать критичні об'єкти, такі як енергоблоки Чорнобильської АЕС, об'єкт «Укриття» тощо. Реагування на надзвичайні ситуації, зокрема пожежі, здійснюється 11-м Державним пожежно-рятувальним загonom ГУ ДСНС України у Київській області, особовий склад якого становить понад 230 осіб.

У контексті цієї роботи зазначені умови діяльності пожежної охорони зони відчуження слугують основою для розроблення математичних моделей, що відтворюють оперативну обстановку на цій території. Під оперативною обстановкою розуміють ситуації, що сталися на території за 2019 рік, зокрема фактори, які впливають на ефективність реагування на пожежі та інші небезпечні події. Значна увага приділяється аналізу кількості пожежних автомобілів, залучених для обслуговування кожного виклику як одного з ключових елементів ефективності системи реагування на загрози.

Радіаційний контроль ситуації забезпечують 13 пунктів контролю приземного шару атмосфери ДСП «Екоцентр» та мобільний пристрій для відбору проб повітря у місцях гасіння вогню.

Зазначені умови, в яких працюють підрозділи пожежної охорони зони відчуження, використаємо для побудови математичних моделей оперативної обстановки зони відчуження. В цій роботі під оперативною обстановкою слід розуміти чинники, що склалися у зоні відчуження за 2019 рік і впливають на процеси реагування на загрози.

Одним із важливих чинників оперативної обстановки є аналіз кількості пожежних автомобілів, що задіяні для реагування на кожен виклик. Цей параметр визначається як випадкова величина, і для його опису можна використати відповідний закон розподілу, який детально розглянуто в методиці, що наведена у роботі [1]. Він дає змогу оцінити ймовірність виїзду заданої кількості пожежних машин на виклик, що є ключовим для планування та розподілу ресурсів.

Другий значний елемент аналізу оперативної обстановки – це вивчення потоку викликів до пожежних служб протягом певного часу. Цей потік можна описати за допомогою лінійного диференційного рівняння, яке враховує середнє число викликів за одиницю часу та інші параметри, сприяючи кращому розумінню динаміки викликів.

Закон Пуассона, наведений у роботі [1], який застосовується для визначення потоку викликів, дає змогу обчислити математичне очікування та дисперсію цього потоку. Зазначене є важливим для оцінювання роботи пожежних підрозділів та їх готовності до викликів.

На основі чисельного аналізу статистичних даних можна зробити висновок, що більшу частину часу протягом року ПРП зони відчуження перебувають у режимі очікування викликів, водночас вони витрачають певну кількість годин на гасіння пожеж. Це вказує на необхідність точного планування та оптимального розподілу ресурсів для забезпечення швидкої та ефективної реакції на надзвичайні ситуації.

Провівши чисельний аналіз статистичних даних із використанням методики [10], зроблено такі висновки:

- 95% часу впродовж року ПРП зони відчуження перебувають в режимі чергування (без викликів);
- 438 годин на рік гасять поодинокі пожежі;
- 8 годин на рік гасять одночасно дві пожежі;
- 1,5 години на рік гасять одночасно три пожежі.

Таким чином, результати аналізу оперативної обстановки зони відчуження свідчать про те, що одночасно можливі випадки двох і трьох пожеж, а це необхідно враховувати під час визначення чисельності ПРП.

Третім важливим чинником оперативної обстановки є

середній час обслуговування пожежними підрозділами одного виклику (далі – середній час обслуговування). Для опису цієї випадкової величини використаємо методичку, що наведена у роботі [1].

За результатами проведених розрахунків встановлено, що час обслуговування викликів ПРП у 25% випадків становить до 2 годин і в 22% випадків – 7–8 годин.

Під час обґрунтування організації реагування на надзвичайні ситуації підрозділів ДСНС слід урахувати, що протягом проведення робіт в зоні відчуження дотримуються Правил [1]. У них визначено вимоги протирадіаційного захисту персоналу на всіх етапах здійснення протиаварійних заходів та контрзаходів щодо ліквідації та мінімізації наслідків Чорнобильської катастрофи, а також практичної діяльності у зоні відчуження з метою обмеження опромінення персоналу, який виконує роботи у цій зоні в межах радіаційно-гігієнічних регламентів першої групи згідно з Нормами [1].

Моделювання розміщення ПРП у зоні відчуження проводилося згідно з вимогами [11]. Положення стандарту реалізовані шляхом розрахунку на основі математичного моделювання із використанням програмного комплексу QGIS – 3.6.3-Noosa. QGIS (Quantum GIS), який являє собою вільну крос-платформу GIS.

Основним призначенням системи є обробка і аналіз просторових даних, підготовка картографічної продукції. Інтерфейс QGIS побудований на базі бібліотеки Qt. Пакет має гнучку систему розширень, які можна створювати на мовах C++ і Python. Підтримуються різноманітні векторні та растрові формати з ESRI Shapefile і GeoTIFF включно.

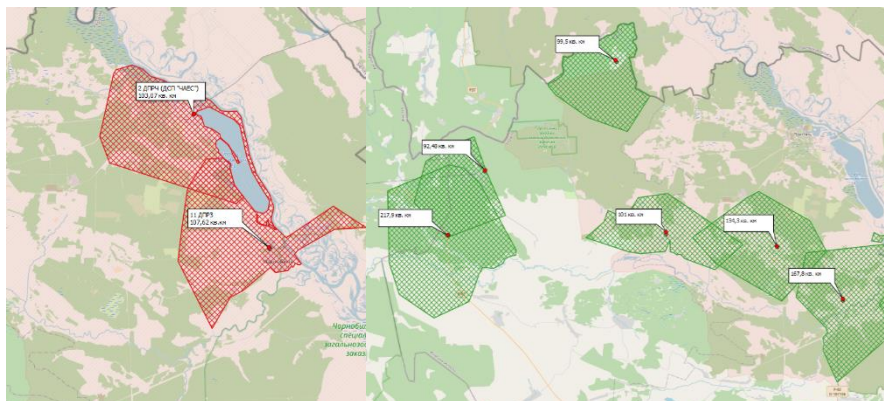
Для реалізації розрахунку за допомогою QGIS створені карти з певною кількістю шарів і різними картографічними проєкціями. В цій роботі використовувались шари OSM (Open Street Map) для візуалізації результатів розрахунку. На мапу також нанесено такі векторні дані, як точка, лінія, полігон. Для розрахунку використано плагіни, які облаштовані в наведеній вище програмі, а саме: Online Routing Mapper – маршрутизатор для обчислювання найвигіднішого шляху руху транспорту в місцевості; Geodesic Measure Tool – плагін лінійного

проміру шарів ГІС. Систему координат взято у проєкції EPSG:4326 – WGS 84 – Geographic.

У цьому разі в розрахунку використано два інструментарія, а саме – визначення відстані та визначення часу межі району виїзду. Завдяки наведеному інструментарію програми з'ясовано оптимальну відстань районів виїздів, враховуючи специфіку дороги та напрямку дорожнього руху.

Використовуючи програмне забезпечення QGIS, нанесено на мапу геопозиціювання наявних ПРП та тих, що планується спроектувати.

За підсумками аналізу розташування об'єктів, наявних доріг та місць фактичного розміщення ПРП створено карту зони обслуговування ПРП та постів із врахуванням 20 хв часу прибуття згідно з вимогами, що визначені у [4]. Карта зони обслуговування наявних ПРП та постів зони відчуження наведено на рис. 1.



а) зони обслуговування наявних пожежно-рятувальних підрозділів

б) зони обслуговування постів зони відчуження

Рисунок 1 – Зони обслуговування наявних ПРП та постів зони відчуження

Джерело: розроблено автором

Згідно з результатами моделювання місць дислокації пожежних підрозділів встановлено, що наявні ПРП та їх зони обслуговування з урахуванням 20 хв часу прибуття відповідно

до вимог [5] забезпечують покриття близько 29% територій зони відчуження та близько 74% об'єктів, що функціонують. Для можливості оцінки забезпечення до 100% покриття таких об'єктів розробимо карту (рис. 2) із нормативно необхідними місцями дислокації ПРП (позначено синьою штриховкою) та перспективного пожежного посту на промисловому комплексі «Вектор».

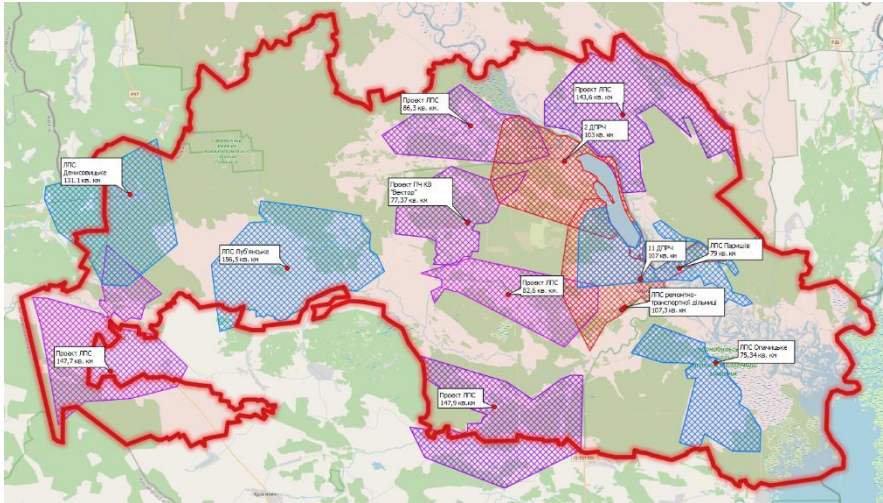


Рисунок 2 – План зон обслуговування розрахунково необхідних місць дислокації ПРП

Джерело: розроблено автором

На рисунку 2 наведено модель територіального розподілу зон обслуговування наявних ПРП (червоний колір), частин, що перебувають у недієздатному стані (синій колір) та проектних частин, які запропоновано створити для перекриття територій, що нині недостатньо захищені ПРП (фіолетовий колір). Розрахунок територіальних розподілів зон обслуговування ПРП проводився з враховуванням дорожніх та магістральних шляхів. Лісові та степові зони без дорожньої розв'язки не враховано через брак відповідної інфраструктури.

Загальна площа зони відчуження становить 2620 км². Відповідно території обслуговування наявних ПРП становлять: 2 – ДПРЧ – 103 км²; ЛПС ремонтно-транспортна дільниця

м. Чорнобиля – 107,3 км²; для непрацюючих ПРП – ЛПС с. Поліське – 142,5 км²; ЛПС с. Луб'янське – 156,5 км²; ЛПС с. Денисовицьке – 131,1 км²; ЛПС с. Опачицьке – 75,34 км²; ЛПС с. Паришів – 79 км²; для проєктних частин: ЛПС – с. Бенівка – 86,3 км²; суміжна частина с. Бенівка ЛПС – 143,6 км²; ПЧ КВ «Вектор» – 77,37 км²; суміжна частина з ПЧ КВ «Вектор» ЛПС – 82,6 км²; ЛПС с. Терехи – 146,4 км² [13].

Висновки та напрями подальших досліджень. З огляду на проведенний аналіз виявлено, що оперативне покриття зон обслуговування, здійснюване пожежно-рятувальними формуваннями, обмежується лише фрагментом території, який не перевищує 9,5% її загального розміру. Цей показник може бути значно покращений через введення в дію проєктних та непрацюючих ПРП, що дасть змогу збільшити покриття території до майже 43%, а загальний обсяг обслуговування територій у разі повного врахування всіх потенційних ресурсів досягне 52,27%.

Згідно із дослідженням у наявних ПРП ДСНС закладено основу для адекватного реагування лише на обмеженій частині зони відчуження та на певному відсотку об'єктів, що функціонують у цій зоні. Водночас розширення зон обслуговування, зокрема через включення лісових постів та додаткових ПРП, значно збільшує можливості для нормативного втручання, охоплюючи значну частину зони відчуження та більшість державних об'єктів, що потребують захисту.

Упровадження контролінгу, який передбачає систематичний моніторинг, аналіз та інформування діяльності ПРП, дає змогу не тільки оптимізувати розподіл та використання ресурсів, а й пристосуватися до змінюваної динаміки загроз. Це сприятиме ефективному реагуванню на потенційні небезпеки, мінімізації їх наслідків та забезпеченню більш високого рівня безпеки для людей, які працюють, проживають або перебувають у зоні відчуження.

Значне збільшення обсягів обслуговуваної території, яке можливе завдяки активації додаткових ПРП, разом з ефективним контролінгом дають підґрунтя для створення більш

надійної та відповідальної системи захисту від пожеж у зоні відчуження. Ці заходи не тільки сприятимуть підвищенню ефективності реагування на надзвичайні ситуації, а й забезпеченню кращого захисту для екосистеми заповідника та зменшать ризики радіаційного забруднення внаслідок пожеж або інших аварійних ситуацій. Враховуючи ці висновки, настійно рекомендується продовжувати розвиток пожежно-рятувальної інфраструктури в зоні відчуження, використовуючи як наявні, так і потенційні ресурси для підвищення рівня безпеки та ефективності реагування на можливі загрози.

Список використаних джерел

1. Звіт науково-дослідної роботи за темою : Дослідження впливу пожежних ризиків на комплекс заходів для уникнення або мінімізації наслідків надзвичайних ситуацій на території Зони відчуження («ПБ Зони відчуження») / Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту. Київ, 2021. С. 23–73.
2. Тесленко О. М. Механізми контролінгу загроз та виникнення надзвичайних ситуацій у Зоні відчуження. *Інвестиції : практика та досвід*. 2023. № 13. С. 126–134.
3. Перелік потенційно небезпечних об'єктів та об'єктів підвищеної небезпеки м. Києва на 2015 рік, згідно протоколу Постійної комісії з питань техногенно-екологічної безпеки та надзвичайних ситуацій виконавчого органу Київради (КМДА) від 31.10.2014 р. № 31. *Урядовий портал : єдиний веб-портал органів виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/npas/155861368> (дата звернення : 23.02.2024).
4. Пожежно-рятувальні частини Вимоги дислокації та району виїзду, комплектування пожежними автомобілями та проектування. ДСТУ 8767:2018 [Чинний від 2019.01.01]. Київ : ДП «УкрНДНЦ», 2019 р. 32 с.
5. Про затвердження критеріїв утворення державних пожежно-рятувальних підрозділів (частин) ОРС ЦЗ в адміністративно-територіальних одиницях та переліку суб'єктів господарювання, де утворюються такі підрозділи (частини) : постанова КМУ від 27.11.2013 р. № 874. *Офіційний вісник України*. 2013. 20 груд. № 96. С. 113.
6. Шипулін В. Д. Основні принципи геоінформаційних систем : навч. посібник. Х. : ХНАМГ, 2010. 313 с.
7. Про створення Урядової інформаційно-аналітичної системи надзвичайних ситуацій ДСНС України : постанова КМУ від 6.12.1999 р. № 2303. *Офіційний вісник України*. 2008. 15 серпня № 58. С. 132.
8. Довідник керівника гасіння пожежі / Український науково-дослідний інститут цивільного захисту. Київ, 2016. 320 с.
9. Аналітичні розрахунки для обґрунтування оперативних дій пожежно-рятувальних підрозділів. Практикум : навчальний посібник / В. В. Сировий, Ю. М. Сенчихін, Л. В. Ушаков, О. В. Бабенко. Харків : НУЦЗУ, 2010. 262 с.
10. Клюс П. П., Палюх В. Г. Тактические возможности пожарных подразделений. Харьков : ХИСИ-ХПТУ, 1993. 201 с.
11. Про затвердження Правил радіаційної безпеки при проведенні робіт в зоні відчуження і зоні безумовного (обов'язкового) відселення : наказ МОЗ та МНС України від 04.04.2008 р., № 179/276. URL : *Офіційний вебпортал парламенту України*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0754-08#Text> (дата звернення : 23.02.2024).

References

1. Instytut derzhavnoho upravlinnia ta naukovykh doslidzhen z tsyvilnoho zakhystu (2021). *Zvit naukovo-doslidnoi roboty za temoiu: Doslidzhennia vplyvu pozhehnykh ryzykiv na kompleks*

- zakhodiv dlia unyknennia abo minimizatsii naslidkiv nadzvychainykh sytuatsii na terytorii Zony vidchuzhennia («PB Zony vidchuzhennia»)* [Research report on the topic: Investigation of the impact of fire risks on the set of measures to avoid or minimize the consequences of emergency situations in the Exclusion Zone («Exclusion Zone PB»)]. Kyiv [in Ukrainian].
2. Teslenko, O. M. (2023). Mekhanizmy kontrolinhu zahroz ta vynyknennia nadzvychainykh sytuatsii u Zoni vidchuzhennia. Investytsii: praktyka ta dosvid [Mechanisms of controlling threats and emergency situations in the Exclusion Zone]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, 13, 126–134. [in Ukrainian].
 3. Perelik potentsiino nebezpechnykh ob'ektiv ta ob'ektiv pidvysshchenoi nebezpeky m. Kyieva na 2015 rik, zghidno protokolu Postiinoi komisii z pytan tekhnohenko-ekolohichnoi bezpeky ta nadzvychainykh sytuatsii vykonavchoho orhanu Kyivrady (KMDA) [List of potentially dangerous objects and objects of increased danger in the city of Kyiv for 2015, according to the protocol of the Standing Commission on Technological and Environmental Safety and Emergency Situations of the Executive Body of the Kyiv City Council (KMDA)] vid 31.10.2014 p. № 31. *Uriadovyi portal: yedynyi veb-portal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy*. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/npas/155861368> [in Ukrainian].
 4. *Pozhezhno-riatuvalni chastyny Vymohy dyslokatsii ta raionu vyizdu, komplektuvannia pozhezhnymy avtomobiliamy ta proektuvannia* [Fire-rescue units. Requirements for location and departure area, fire engine equipment and design]. (2019). DSTU 8767:2018 from 1st January 2019. Kyiv: DP «UkrNDNTs» [in Ukrainian].
 5. Pro zatverdzhennia kryteriiv utvorennia derzhavnykh pozhezhno-riatuvalnykh pidrozdiliv (chastyn) ORS TsZ v administratyvno-terytorialnykh odynytysiakh ta pereliku sub'ektiv hospodariuvannia, de utvoruiutsia taki pidrozdily (chastyny) [On the approval of the criteria for the formation of state fire-rescue units (parts) of the ORS of the CZ in administrative-territorial units and the list of economic entities where such units (parts) are formed]: postanova KMU vid 27.11.2013 p. № 874. (2013, December 20). *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 96, pp.113. [in Ukrainian].
 6. Shypulin, V. D. (2010). *Osnovni pryntsypy heoinformatsiinykh system* [Basic Principles of Geographic Information Systems]. Kharkiv: KhNAMH [in Ukrainian].
 7. Pro stvorennia Uriadovoi informatsiino-analitychnoi systemy nadzvychainykh sytuatsii DSNS Ukrainy [On the creation of the Government Information and Analytical System of Emergency Situations of the Emergency Situations of Ukraine]: postanova KMU vid 6.12.1999 p. № 2303. (2008, August 15). *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 58, P. 113. [in Ukrainian].
 8. Ukrainyskyi naukovo-doslidnyi instytut tsyvilnoho zakhystu (2016). *Dovidnyk kerivnyka hasinnia pozhezhi* [Handbook of the head of fire extinguishing]. Kyiv [in Ukrainian].
 9. Syrovyy, V. V., Senchykhin, Y. M., Ushakov, L. V., & Babenko, O. V. (2010). *Analitychni rozrakhunky dlia obgruntuvannia operatyvnykh dii pozhezhno-riatuvalnykh pidrozdiliv* [Analytical Calculations for Justification of Operational Actions of Fire-Rescue Units]. Kharkiv: NUTsZU [in Ukrainian].
 10. Klus, P. P., & Palyukh, V. G. (1993). *Taktycheskye vozmozhnomyi pozharnykh podrazdeleniy* [Tactical Capabilities of Firefighting Units]. Kharkiv: KhYSY-KhPTU [in Ukrainian].
 11. Pro zatverdzhennia Pravyl radiatsiinoi bezpeky pry provedenni robot v zoni vidchuzhennia i zoni bezumovnoho (oboviazkovoho) vidseleння [On the approval of the Radiation Safety Rules when carrying out work in the exclusion zone and the zone of unconditional (mandatory) resettlement]: nakaz MOZ ta MNS Ukrainy vid 04.04.2008 r., № 179/276. *Ofitsiyni veb-portal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0754-08#Text> [in Ukrainian].

MODELING THE OPERATION OF THE EMERGENCY RESPONSE SYSTEM IN THE EXCLUSION ZONE

Teslenko Oleksandr

Abstract. This scientific article presents a detailed study aimed at enhancing the effectiveness of the emergency response system in the Exclusion Zone, with a focus on the activities of the State emergency service of Ukraine and State Agency

of Ukraine on Exclusion Zone Management firefighting units. Considering the critical need to ensure greater effectiveness in responding to potential threats and fires in this area, the article concentrates on an analytical review and justification for the placement of fire stations. Particular attention in the article is given to the role of controlling in the emergency response system, which serves as a key element in improving the effectiveness of prevention and mitigation of fires and other emergencies. Controlling not only identifies potential weaknesses in the system but also provides an opportunity for timely adaptation and improvement of response to crisis situations, significantly enhancing the readiness and efficiency of firefighting and rescue services. The goal of the research is to develop a model that will determine the optimal number and placement of firefighting units, taking into account the characteristics of the studied territory, potential risks, and the need for quick access to the sites of likely emergencies. The article sets out to conduct a thorough analysis of the current state of civil protection infrastructure in the zone, assess environmental and other important conditions affecting emergency response, and formulate scientifically grounded recommendations for improving system effectiveness. For the analysis and determination of the optimal dislocation of firefighting units, this study employs Geographic Information Systems (GIS), ensuring accurate mapping and analysis of the territory for optimal allocation of forces and resources. The research methodology applied allowed identifying existing deficiencies in the civil protection system and developing a strategy to increase the effectiveness of emergency response measures. The findings of the study underline that the implementation of recommended measures can significantly increase the level of safety in the Exclusion Zone, reduce risks to people's health and lives, and ensure the efficient use of civil protection forces and resources. Implementing the proposed model will require coordinated efforts from various organizations involved in civil protection in the Exclusion Zone. The article contributes significantly to the scientific discussion on methods of enhancing the effectiveness of the emergency response system and will serve as a foundation for future research in this critically important area.

Keywords: state management, exclusion zone, control mechanisms, safety, civil protection, state management bodies, modeling of emergency situations.

УДК 35.088.6:378.091.214:005.21

Андрєв Сергій

ORCID ID 0000-0002-8231-8105

e-mail: andreyev.doc@gmail.com

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЯК НЕВІД'ЄМНА СКЛАДОВА МАГІСТЕРСЬКИХ ОСВІТНІХ ПРОГРАМ ІЗ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-205-222](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-205-222)

Анотація. Досліджено актуальне питання щодо наявності у магістерських програмах українських закладів вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» освітньої компоненти – «Стратегічне управління». Розглянуто визначення термінів «стратегічне планування», «стратегічне планування в державному управлінні», «стратегічне управління», наведених у словниках та інших енциклопедичних джерелах. Проведений аналіз наукового доробку вчених щодо дослідження стратегічних аспектів державного управління дав змогу зробити висновок про те, що «стратегічне управління державою» або «державне стратегічне управління» як міждисциплінарний напрям на системно-методологічному рівні не повністю опрацьовано. Досліджено 15 університетських магістерських програм з публічного управління та адміністрування, внаслідок чого встановлено, що більшість цих програм (60%) містить обов'язкову дисципліну «Стратегічне управління» або її аналог. У деякі магістерські програми навіть входять додаткові фахові компетенції та/або додаткові програмні результати навчання зі стратегічного управління. З'ясовано, що змістові модулі дисципліни «Стратегічне управління» зазвичай не містять питань стратегічного державного управління та обмежено використовують термінологічний апарат теорії державного управління. Практика формування закладами вищої освіти магістерських програм із зазначеної спеціальності підтверджує те, що навчальна дисципліна «Стратегічне управління» є невід'ємною складовою цих програм. Законодавство з питань державної служби України та наукові джерела з теорії державного управління, державного стратегічного планування також вказують на обов'язковість компетенцій зі стратегічного управління у державних службовців. Доведено, що Стандарт вищої освіти зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня не створює належних умов щодо підготовки кваліфікованих управлінських кадрів для органів державної влади України, компетентних у питаннях державного стратегічного планування та державного стратегічного управління. Обґрунтовано пропозицію щодо необхідності відновлення в установленому порядку галузі знань «Державне

управління», яка мусить включати «Державне управління», «Антикризове державне управління», «Стратегічне державне управління» та інші спеціальності, за якими необхідна підготовка управлінських кадрів для повоєнної відбудови України.

Ключові слова: вища освіта, державна служба, державне стратегічне планування, державне стратегічне управління, державне управління, магістерські освітні програми, професійна компетентність, професійне навчання, публічна служба, публічне управління та адміністрування, спеціальні (фахові) компетенції, стратегічне планування, стратегічне управління.

***Стратегічна некомпетентність –
частий супутник тактичного генія***
Едвард Люттвак

Постановка проблеми. Вирішення комплексу складних проблем з відновлення повоєнної України можна успішно досягти лише у довгостроковій перспективі, що зумовлює потребу в новій, антикризовій, стратегії державного управління.

Розроблення цієї стратегії потребуватиме консолідації зусиль науковців і практиків різних галузей, а її подальша реалізація – наявності не тільки великого обсягу фінансових та інших ресурсів, а й кваліфікованих управлінських кадрів органів державної влади (далі – ОДВ), органів місцевого самоврядування (далі – ОМС), інших організацій публічної сфери, компетентних у багатьох аспектах державного управління і стратегічного планування.

У Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки на офіційному рівні констатовано низку недоліків системи професійного навчання державних службовців, як те, наприклад, що вона не забезпечує своєчасне навчання щодо майбутніх пріоритетів розвитку державного управління, зміст професійного навчання державних службовців не повною мірою відповідає потребам у такому навчанні [1, розд. II, III]. Водночас у згаданому нормативному акті стратегічного характеру показано певні проблеми у сфері державного стратегічного планування та визнано, що їхнє розв'язання можливе, зокрема, шляхом розвитку компетенцій державних службовців у цій царині [1, розд. III].

Системні зміни у професійній підготовці

державно-управлінських кадрів, що сталися в Україні протягом останніх років (2015–2022 роки), а також безпрецедентні кризові соціальні, медико-біологічні, військово-політичні та інші події не могли не позначитися на змісті та якості професійної підготовки фахівців зі спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування» (далі – ПУА) щодо освітньої складової стратегічного управління.

Ці обставини спонукали до проведення дослідження актуального питання – щодо наявності у магістерських програмах з ПУА українських закладів вищої освіти (далі – ЗВО) стратегічного управління як освітньої компоненти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У формування теоретико-методологічних засад стратегічного управління вагомий внесок зробили зарубіжні фахівці з військової стратегії – К. Клаузевіц, Б. Ліддел Гарт, Н. Макіавеллі, Сунь-Цзи та інші, зі стратегічного менеджменту – І. Ансофф, Ч. Барнард, Дж. Брайсон, Б. Крозбі, М. Портер, А. Дж. Стрікланд, А. Томпсон, А. Чандлер та інші, а також із аналізу політики – М. Браун, Д. Веймер, Е. Вайнінг, В. Дан, Л. Пал та інші.

Широко відомі праці згаданих іноземних експертів послуговували основою для започаткування та розвитку в Україні стратегічного управління, а згодом державного стратегічного планування, чим активно займалися українські вчені, більшість яких свого часу працювала у системі Національної академії державного управління при Президентові України (далі – НАДУ): В. Бакуменко, О. Берданова, В. Вакуленко, О. Валецький, О. Євмешкіна, О. Кілієвич, В. Князєв, С. Кравченко, В. Мамонова, В. Тертичка, Ю. Шаров та інші.

З відповідної тематики фундаментальне значення, на нашу думку, мають праці: «Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики» (2000 р.) [2], «Державна політика: аналіз та здійснення в Україні» (2002 р.) [3], «Запровадження стратегічного планування в Україні» (2004 р.) [4], «Теоретичні та методологічні проблеми розробки і реалізації управлінських стратегій» (2008 р.) [5].

Серед останніх досліджень у галузі стратегічного управління та державного стратегічного планування варто

сфокусувати увагу на монографіях О. Євмешкіної «Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні» (2017 р.) [6] та С. Романюка «Теорія та практика стратегічного управління» (2019 р.) [7], оскільки вони разом з основними навчальними джерелами [8–9] є базисом для подальшого розвитку стратегічного управління як освітньої складової магістерських програм з ПУА.

Питання стратегічного планування у сферах національної безпеки, а також стратегічні пріоритети розвитку України висвітлювались у працях В. Горбуліна [10], А. Качинського [10], А. Семенченка [11] та інших.

Важливе значення для формування та розуміння термінологічної системи галузі науки «Державне управління» та галузі знань 28 ПУА, зокрема в частині стратегічного управління, мають енциклопедичні видання та словники, підготовлені та видані у НАДУ впродовж 2004–2018 рр. [12–16].

Із проблематики розроблення та реалізації державної стратегії неабиякий інтерес являють праці іноземних авторів: М. Ендрюса, Л. Прітчетта, М. Вулкока [17], Е. Лютвака [18], Д. Малгана [19], М. Тетчер [20].

Мета статті – визначення ролі стратегічного управління як складової магістерських освітніх програм зі спеціальності 281 ПУА.

Методи дослідження. У статті використано низку методологічних підходів і наукових методів. Застосування комплексного та системного підходів дало змогу розглянути стратегічне управління як складний, міждисциплінарний освітній та науковий напрям. За допомогою методу системного аналізу виокремлено низку проблем, які за сукупністю та у взаємозв'язку зумовлюють теоретичну й методологічну незавершеність напряму «Стратегічне управління державою», а також обмеженість змістовного наповнення дисципліни «Стратегічне управління» у магістерських програмах з ПУА. Метод аналізу джерельної бази (контент-аналіз) використано для дослідження інформаційних, зокрема нормативно-правових джерел, а також з метою оцінки

змісту магістерських програм ЗВО зі спеціальності ПУА. З використанням методу випадкової вибірки досліджено наявність обов'язкової компоненти зі стратегічного управління у магістерських програмах зі спеціальності 281 ПУА. За допомогою методів дедукції, узагальнення та синтезу обґрунтовано пропозиції щодо напрямів формування ефективної системи підготовки керівних кадрів ОДВ зі стратегічних аспектів державного управління, зроблено висновки та визначено напрями подальших досліджень.

Виклад основного матеріалу. Досягнення поставленої у статті мети вбачається за доцільне розпочати із визначення термінів «стратегічне планування», «стратегічне планування в державному управлінні», «стратегічне управління», наведених у словниках та інших енциклопедичних джерелах з державного і публічного управління (табл. 1).

Таблиця 1 – Визначення термінів¹ «стратегічне планування», «стратегічне планування в державному управлінні», «стратегічне управління» в енциклопедичних джерелах з державного та публічного управління

№ з/п	Найменування джерела	Визначення терміна
1	Словник «Методологія державного управління» (К., НАДУ, 2004 р.)	<i>Стратегічне планування*</i> – це різновид планування, що поєднує в собі постановку довгострокових цілей розвитку об'єкта управління, а також розробку стратегії – сукупності визначених у загальному вигляді оптимальних шляхів досягнення поставлених цілей з урахуванням реальних ресурсних обмежень (докл.: [12, с. 147–148])
2	Словник системного аналізу проблем державного управління (К., НАДУ, 2006 р.)	<i>Стратегічне планування*</i> – різновид планування, що включає: визначення довгострокових цілей розвитку об'єкта управління, оптимальних шляхів досягнення цілей з урахуванням ресурсних обмежень та можливих змін ключових факторів розвитку (докл.: [13, с. 127])
3	Енциклопедичний словник	<i>Стратегічне планування*</i> – адаптивний

¹ Визначення термінів, що позначені символом «*», у відповідних джерелах розкрито докладніше, наведено їхнє розширене тлумачення, а в *табл. 1* надано у стислому вигляді.

	<p>з державного управління (К., НАДУ, 2010 р.)</p>	<p>процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляду системи заходів щодо їх виникнення на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині підприємства (докл.: [14, с. 677]).</p> <p>Стратегічне планування в державному управлінні* – планування цілей розвитку держави, що передбачає пошук оптимального набору траєкторій її руху, зорієнтованих на досягнення певних довгострокових цілей в умовах реальних ресурсних обмежень (докл.: [14, с. 677]).</p> <p>Стратегічне управління – особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує всю діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до ефективного виконання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі. Крім стратегічного планування як провідної функції, стратегічне управління включає також і функції стратегічної організації, стратегічної мотивації і стратегічного контролю [14, с. 678]</p>
<p>4</p>	<p>Енциклопедія державного управління (К., НАДУ, 2011 р.)</p>	<p>Стратегічне планування в державному управлінні* (базове визначення цього терміна аналогічне наведеному у попередньому пункті таблиці, докл.: [21, с. 609–610]).</p> <p>Стратегічне управління* (базове визначення цього терміна аналогічне наведеному у попередньому пункті таблиці, докл.: [22, с. 589-591])</p> <p>Стратегічне планування* – це довгострокове планування на основі проміжних цілей. Стратегія визначається головною ціллю. Цілі, які визначають стратегічний план, називають стратегічними цілями. Стратегія також визначає, джерела отримання ресурсів для досягнення цілей і як їх розподілити (докл.: [23, с. 606-608])</p>

5	<p>Публічне управління: термінологічний словник (К., НАДУ, 2018 р.)</p>	<p><i>Стратегічне планування в публічному управлінні</i> – процес у рамках фундаментального циклу стратегічного публічного управління, який пов'язаний із координованим формулюванням суб'єктами стратегічного публічного управління (органами державної та місцевої влади, місцевого самоврядування різних територіальних рівнів, представниками громадянського суспільства, а також бізнесу) пріоритетних суспільних цілей з метою реалізації суспільних цінностей, інтересів та потреб у певний часовий період. Конкретними формами стратегічного планування є стратегічні плани, стратегічні програми, стратегії (стратегічні документи), складовими яких є: цілі, пріоритети, заходи з їх реалізації, індикатори досягнення пріоритетів та цілей, ресурси (людські, фінансові, природні та ін.); усі складові стратегічного планування мають бути узгоджені в часі та просторі [16, с. 170].</p> <p><i>Стратегічне публічне управління</i> – діяльність органів публічної влади, що полягає у свідомому виборі пріоритетних у певний історичний період суспільних цінностей, цілей, інтересів та потреб, реалізація яких здійснюється за участю членів суспільства на основі ефективних стратегій в умовах прийнятної вартості отримання суспільної вигоди. Фундаментальний цикл стратегічного публічного управління складається з формулювання стратегії (формулювання цілей, пріоритетів, заходів), імплементації стратегії (структура, повноваження, комунікації, координація) та оцінювання результатів імплементації стратегії (індикатори) [16, с. 170]</p>
---	--	--

Джерело: складено автором на основі [12–14, 16, 21–23]

Проведений аналіз базових термінів і понять у сфері стратегічного планування та стратегічного управління, наведених у табл. 1, а також низки інших навчально-наукових джерел з державного управління дає змогу констатувати таке.

У більшості праць, виданих у НАДУ за майже 20-річний період (орієнтовно з 2000 по 2019 роки), стратегічне управління

та/або планування розглядалося: чи-то з позиції стратегічного менеджменту, чи-то інструментарію державної, регіональної та місцевої політики, чи-то функції у сфері національної безпеки або економічного розвитку. Термінологічний апарат еволюціонував від вузького розуміння стратегічного планування як інструменту корпоративного менеджменту до спроб науково-практичного обґрунтування засад і механізмів державного стратегічного планування (у тому числі, регіонального та територіального), а також до появи термінів «стратегічне планування в публічному управлінні» і «стратегічне публічне управління».

Віддаючи належне наявному доробку вчених у дослідження проблематики стратегічних аспектів державного управління, які намагалися інтегрувати знання зі стратегічного менеджменту, аналізу політики, теорії, методології управління та інших наукових напрямів, слід визнати, що «стратегічне управління державою» або «державне стратегічне управління» як міждисциплінарний напрям на системно-методологічному рівні не було повністю розроблене (тобто всебічно науково обґрунтоване, теоретично та методологічно завершене). Зокрема, не запропоновано визначення термінів і концептів: «державне стратегічне управління», «стратегічне управління державою», навколо яких могла б надалі формуватися відповідна теорія, зокрема й термінологічна система.

Згідно з частиною 1 статті 1 Закону України «Про державну службу» державна служба – це публічна, професійна, політично неупереджена діяльність із практичного виконання завдань і функцій держави, зокрема щодо аналізу державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях та підготовки пропозицій стосовно її формування, у тому числі розроблення та проведення експертизи проектів програм, концепцій, стратегій, проектів законів та інших нормативно-правових актів, проектів міжнародних договорів [24, с. 170].

Отже, професійна кваліфікація державних службовців має містити спеціальні компетенції у сфері державного стратегічного управління, зокрема стратегічного планування.

За період з 1997 по 2015 роки (коли у нашій державі існувала магістерська підготовка за спеціальностями галузі

знань 1501 «Державне управління») так і не ухвалили галузевий стандарт вищої освіти з однойменної спеціальності. Утім, магістерські освітньо-професійні програми зі спеціальності «Державне управління» НАДУ та її регіональних інститутів (Дніпропетровського, Львівського, Одеського, Харківського) містили дисципліну «Стратегічне планування».

Автор цієї статті заочно проходив відповідну магістерську підготовку в Харківському регіональному інституті державного управління НАДУ з 2003 по 2006 роки і з власного досвіду може стверджувати, що зміст освіти із зазначеної дисципліни (обсяг – 54 години) того періоду наповнено питаннями внутрішньо-організаційного планування як функції менеджменту, в той час як стратегічні аспекти управління державою, зокрема державне стратегічне планування, викладач не розглядав.

Галузевий стандарт вищої освіти підготовки магістрів спеціальності 8.150101 «Державна служба» напряму підготовки 8.150000 «Державне управління», що був чинний в Україні з 28.09.2004, включав нормативну дисципліну – «Державне управління», до складу якої входив змістовий модуль – «Стратегічне та ситуаційне управління» [25]. Цей модуль у сукупності з іншими змістовими модулями мав забезпечувати формування у осіб, котрі навчались за магістерськими програмами спеціальності «Державна служба», 7 позицій вмінь:

- розробляти інформаційно-аналітичні матеріали, пов'язані з ухваленням та виконанням управлінських рішень;
- виконувати роботи, пов'язані з розробленням одного з напрямів програм (цільових, галузевих, регіональних) у відповідній галузі (сфері діяльності), яка стосується компетенції підрозділу;
- брати участь у розробленні планів розвитку (підрозділу);
- розробляти пропозиції, комплекси заходів щодо удосконалення планування в підрозділі;
- організувати роботу з підготовки документів для розгляду керівниками підрозділу;

– координувати роботу щодо виконання комплексних завдань окремим структурним підрозділом організації сумісно зі структурними підрозділами інших організацій;

– розробляти оптимальні і альтернативні плани роботи підрозділу на відповідні періоди, зокрема здійснювати календарне планування [25].

Отже, наведені формулювання умінь підтверджують попередній висновок про те, що професійне навчання державних службовців передбачало, зокрема, отримання ними компетенцій із внутрішньо-організаційного ситуаційного управління та короткострокового планування, що притаманне підготовці менеджерів.

Після скасування у 2015 році галузі знань 25 «Державне управління» та запровадження спеціальності ПУА в Україні розпочався процес зникнення змісту унікальної державно-управлінської освіти, який триває до сьогодні. Нормативно-правовим підґрунтям для завершення цього процесу послугувало ухвалення у 2018 році та 2020 році стандартів вищої освіти зі спеціальності 281 ПУА, у яких максимально реалізовано ліберальну ідеологію нового публічного менеджменту.

Чинний Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 ПУА для другого (магістерського) рівня вищої освіти, затверджений наказом МОН від 04.08.2020 № 1001 (далі – Стандарт), містить лише одну спеціальну (фахову, предметну) компетентність випускника, яка беззаперечно належить до стратегічного управління – «СК08. Здатність розробляти стратегічні документи розвитку соціально-економічних систем на вищому, центральному, регіональному, місцевому та організаційному рівнях» [26]. Крім цього, Стандарт містить ще декілька спеціальних компетентностей (ЗК03, СК04, СК10) та програмних результатів навчання (РН01, РН06, РН07, РН11), формування яких, разом із інтегральною компетентністю випускника, на нашу думку, є можливим шляхом вивчення здобувачами вищої освіти обов'язкової дисципліни «Стратегічне управління».

Загалом Стандарт не створює належних умов для підготовки кваліфікованих управлінських кадрів для ОДВ

України, компетентних у питаннях державного стратегічного планування, а тим більше, державного стратегічного управління. Відповідна термінологія у Стандарті не вживається. Так само у ньому бракує базових термінів з теорії державного управління, як-то «держава», «функції та завдання держави», «система державного управління», «суб'єкти та об'єкти державного управління», «відповідальність у державному управлінні», «механізми державного управління», «державно-управлінські відносини» тощо.

За допомогою методу випадкової вибірки спробуємо дослідити наявність обов'язкової компоненти зі стратегічного управління у магістерських програмах ЗВО України зі спеціальності 281 ПУА (табл. 2).

Таблиця 2 – Наявність обов'язкової компоненти зі стратегічного управління у магістерських програмах з ПУА²

<i>№ з/п</i>	<i>Найменування закладу вищої освіти (рік затвердження ОП)</i>	<i>Найменування компоненти (кількість кредитів ЄКТС)</i>
1	Західноукраїнський національний університет (2023)	Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері (4)
2	Державний університет «Житомирська політехніка» (2023)	Стратегічний менеджмент та управління змінами (3)
3	Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (2023)	Стратегічне управління та управління змінами в публічній сфері (4)

² Аналізувалися магістерські освітньо-професійні програми зі спеціальності 281 ПУА, які розміщено на сайтах відповідних ЗВО станом на 25.02.2024 (тільки у ЗВО, вказаному у п. 8 табл. 2, програма є освітньо-науковою). Більшість програм, що були обрані для аналізу, мають назву «Публічне управління та адміністрування» (винятки: п. 5 табл. 2 – «Публічне адміністрування», п. 8 табл. 2 – «Суспільна політика і врядування», п. 11 табл. 2 – «Державне управління у сфері містобудівної діяльності», п. 15 табл. 2 – «Менеджмент в органах публічного управління»). Деякі з магістерських програм з ПУА на сайтах надано не окремими файлами, а у складі каталогів разом з ОП з інших спеціальностей (напр., п.п. 10, 13 табл. 2).

Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 1(15)

4	Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу (2018)	Інновації, стратегії та проекти в публічному управлінні (8)
5	Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (2022)	Стратегічне управління (4)
6	Київський національний університет імені Тараса Шевченка (2021)	-
7	Львівський національний університет імені Івана Франка (2023)	Стратегічне управління та управління змінами (4)
8	Національний університет «Києво-Могилянська академія» (2023)	Стратегічне управління (4)
9	Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця (2023)	-
10	Національний університет охорони здоров'я України імені П. Л. Шупика (2022)	-
11	Київський національний університет будівництва і архітектури (2023)	Стратегічне управління державою та суспільством в умовах глобалізації (5)
12	Національний університет «Одеська політехніка» (2022)	-
13	Національний університет біоресурсів і природокористування в Україні (2023)	Технології стратегування в публічному управлінні (4)
14	Національний університет «Чернігівська політехніка» (2023)	-
15	Національний авіаційний університет (2021)	-

Джерело: Розробка автора на основі даних з інтернет-сайтів відповідних ЗВО

Аналіз відомостей, наведених у табл. 2, дає змогу зробити такі висновки.

1. У більшості магістерських освітніх програм зі спеціальності 281 ПУА наявна обов'язкова компонента «Стратегічне управління» або аналогічна дисципліна (9 з 15 програм, 60%). Магістерська освітньо-професійна програма «ПУА» Київського національного університету імені Тараса Шевченка (п. 6 табл. 2) містить вибіркочу компоненту «Стратегічне управління в публічній сфері» (3 кредити ЄКТС).

2. Одна магістерська програма – Київського національного університету будівництва і архітектури (п. 11 табл. 2) містить освітню компоненту зі стратегічних аспектів управління державою – «Стратегічне управління державою та суспільством в умовах глобалізації» (5 кредитів ЄКТС).

Цікавою є та обставина, що у деяких магістерських програмах наявні додаткові фахові компетенції та/або додаткові програмні результати навчання, що пов'язані зі стратегічністю публічного управління (п.п. 7–8, 15 табл. 2).

Вибірковий аналіз робочих програм навчальних дисциплін зі стратегічного управління деяких ЗВО показав, що змістові модулі складаються з тематики стратегічного менеджменту, управління змінами, аналізу та оцінювання політики, глобалізації, євроінтеграції тощо та не передбачають висвітлення питань стратегічного державного управління і зазвичай обмежено використовують термінологічний апарат теорії державного управління.

Ця ситуація є цілком закономірною за умов, якщо, наприклад, один з останніх українських фундаментальних підручників з теорії державного управління, виданий НАДУ ще 2012 року, містить чотири підрозділи («Основи стратегічного управління та його функції», «Методологічний та методичний базис стратегічного управління», «Процес реалізації стратегії управління», «Сучасні моделі стратегічного управління») змістовно наповнені винятково матеріалом зі стратегічного менеджменту, сформованим на основі широко відомих праць іноземних фахівців [27, с. 512–530]. Проте автори підручника чомусь не врахували вже наявні на той час ґрунтовні напрацювання науковців галузі науки державного управління у сфері стратегічного планування на державному та територіальному рівнях.

Слід визнати, що на сьогодні в Україні немає політичних і правових передумов для того, щоб серйозно вести мову про започаткування магістерських освітніх програм «Державне стратегічне управління / планування» за спеціальністю 281 ПУА, а так само й про доповнення Стандарту переліком компетенцій зі стратегічного державного управління. Це пов'язано із тим, що стратегічний рівень державного управління є одним із найвищих (після ціннісно-духовного та концептуального), а тому навчати державному стратегічному управлінню можна лише ті вищі державно-управлінські кадри (так званій вищій корпус державної служби), які мають ґрунтовну теоретичну підготовку в галузі державного управління та чималий управлінський досвід. Однак, ураховуючи якість Стандарту, а також відсутність в Україні спеціальності і галузі знань «Державне управління», відповідну професійну підготовку у межах магістерських програм з ПУА, на нашу думку, сьогодні здійснювати не вбачається за можливе.

Висновки та напрями подальших досліджень. Практика ЗВО щодо визначення змісту магістерських освітніх програм зі спеціальності 281 ПУА підтверджує той факт, що навчальна дисципліна «Стратегічне управління» є невід'ємною складовою цих програм. Законодавство з питань державної служби України та наукові джерела з теорії державного управління, державного стратегічного планування також вказують на обов'язковість компетенцій зі стратегічного управління у державних службовців.

Водночас в освітній компоненті «Стратегічне управління» та її аналогах низки ЗВО явно бракує змісту з теоретичних, методологічних та практичних аспектів державного стратегічного управління. Держава як системне суспільне явище не розглядається як головний суб'єкт державного стратегічного управління, що унеможлиблює формування у здобувачів вищої освіти системного і стратегічного державницького мислення та світогляду.

Одним із першочергових реальних кроків на шляху формування ефективної системи підготовки керівних кадрів ОДВ та ОМС зі стратегічних аспектів державного управління має бути відновлення в установленому порядку галузі знань

«Державне управління», яка мусить включати спеціальності «Державне управління», «Антикризове державне управління», «Стратегічне державне управління» та інші спеціальності, за якими необхідна підготовка управлінських кадрів для повосенної відбудови суверенної держави.

Актуальними напрямками досліджень з окресленої проблематики є подальший розвиток теорії і методології державного стратегічного управління, а також науково-практичне обґрунтування змісту стандарту вищої освіти за другим (магістерським) рівнем вищої освіти зі спеціальності «Державне управління».

Список використаних джерел

1. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21.07.2021 р. № 831-р. *Офіц. вісн. України*. 2021. № 61. С. 3842.
2. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень : проблеми теорії, методології, практики : монографія. Київ : УАДУ, 2000. 328 с.
3. Тертичка В. В. Державна політика : аналіз та здійснення в Україні : Київ : Основи, 2002. 750 с.
4. Тертичка В. В. Запровадження стратегічного планування в Україні : Київ : НАДУ, 2004. 410 с.
5. Теоретичні та методологічні проблеми розробки і реалізації управлінських стратегій : монографія / В. М. Князев та ін. / за ред. В. М. Князева. Київ, 2008. 239 с.
6. Євмешкіна О. Л. Теоретико-методологічні засади модернізації системи державного стратегічного планування в Україні : монографія. Київ : УкрСІЧ, 2017. 394 с.
7. Романюк С. А. Теорія та практика стратегічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2019. 232 с.
8. Тертичка В. В. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ : К.І.С., 2015. 171 с.
9. Берданова О., Вакуленко В., Тертичка В. Стратегічне планування : навч. посіб. Львів, 2008. 138 с.
10. Горбулін В. П., Качинський А. Б. Стратегічне планування : вирішення проблем національної безпеки : монографія. Київ : НІСД, 2010. 288 с.
11. Семенченко А. І. Методологія стратегічного планування у сфері державного управління забезпеченням національної безпеки України : монографія. Київ : НАДУ, 2008. 425 с.
12. Методологія державного управління : словник-довідник / В. Д. Бакуменко та ін. / за ред. В. І. Лугового, В. М. Князева. Київ, 2004. 196 с.
13. Словник системного аналізу проблем державного управління. Київ, 2006. 148 с.
14. Енциклопедичний словник з державного управління / Сурмін Ю. П. та ін. / за заг. ред. Ю. В. Ковбасюка та ін. Київ, 2010. 820 с.
15. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / наук.-ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011.
16. Публічне управління : термінологічний словник / Куйбіда В. С. та ін. / за ред. В. С. Куйбіди. Київ, 2018. 224 с.
17. Matt Andrews, Lant Pritchett and Michael Woolcock. Building State Capability: Evidence, Analysis, Action. Oxford University Press, Oxford, UK, 2017. 280 pp.
18. Edward N. Luttwak, The Rise of China vs. the Logic of Strategy, Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press, 2012, 310 pp.
19. Geoff Mulgan. The art of public strategy : mobilizing power and knowledge for the common good, Oxford University Press, 2009, 320 pp.

20. Margaret Thatcher, *Statecraft: strategies for a changing world*, London: HarperCollins, 2002 ххv, 486 pp.
21. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 1: Теорія державного управління / наук.-ред. кол.: В. М. Князев та ін. 2011. 748 с.
22. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ: НАДУ, 2011. Т. 2: Методологія державного управління / наук.-ред. кол.: Ю. П. Сурмін та ін. 2011. 692 с.
23. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України; наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. К.: НАДУ, 2011. Т. 4: Галузеве управління / наук.-ред. колегія: М. М. Ъжа (співголова), В. Г. Бодров (співголова) та ін. 2011. 648 с.
24. Про державну службу: Закон України від 10 грудня 2015 р. № 889-VIII. *Офіц. вісн. України*. 2016. № 3. С. 149.
25. Галузевий стандарт вищої освіти підготовки магістрів спеціальності 8.150101 «Державна служба» напряму підготовки 8.150000 «Державне управління». Харків: ІНЖЕК, 2004. 205 с.
26. Стандарт вищої освіти за спеціальністю 281 «Публічне управління та адміністрування» галузі знань 28 «Публічне управління та адміністрування» для другого (магістерського) рівня вищої освіти: наказ Міністерства освіти і науки України від 04.08.2020 р. № 1001. URL: <http://url.li/uhcd> (Дата звернення: 27.02.2024).
27. Державне управління: підручник: у 2 т. / ред. кол. Ю. Ковбасюк та ін. Київ, Дніпропетровськ: НАДУ, 2012. Т. 1. 564 с.

References

1. State Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022-2025: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 21 2021, № 831. (2021). *Ofits. visn. Ukrainy*, 61, 3842. [In Ukrainian].
2. Bakumenko, V. (2000). *Formuvannia derzhavno-upravlinskykh rishen: problemy teorii, metodologii, praktyky* [Formation of public-administrative decisions: problems of theory, methodology, practice]. Kyiv: UADU [In Ukrainian].
3. Tertychka, V. (2002). *Derzhavna polityka: analiz ta zdiisnennia v Ukraini* [State policy: analysis and implementation in Ukraine]. Kyiv: Osnovy [In Ukrainian].
4. Tertychka, V. (2004). *Zaprovadzhennia stratehichnoho planuvannia v Ukraini* [Implementation of strategic planning in Ukraine]. Kyiv: NADU [In Ukrainian].
5. Kniaziev, V. M. (Ed.). (2008). *Teoretychni ta metodolohichni problemy rozrobky i realizatsii upravlinskykh stratehii* [Theoretical and methodological problems of development and implementation of management strategies]. Kyiv [In Ukrainian].
6. Ievmieshkina, O. (2017). *Teoretyko-metodolohichni zasady modernizatsii systemy derzhavnoho stratehichnoho planuvannia v Ukraini* [Theoretical and methodological foundations of the modernisation of the system of public strategic planning in Ukraine]. Kyiv: UkrSICH [In Ukrainian].
7. Romaniuk, S. (2019). *Teoriia ta praktyka stratehichnoho upravlinnia* [Theory and practice of strategic management]. Kyiv: NADU [In Ukrainian].
8. Tertychka, V. (2015). *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management]. Kyiv: K.I.S. [In Ukrainian].
9. Berdanova, O., & Vakulenko, V., & Tertychka, V. (2008). *Stratehichne planuvannia* [Strategic planning]. Lviv [In Ukrainian].
10. Horbulin, V., & Kachynskiy, A. (2010). *Stratehichne planuvannia: vyryshennia problem natsionalnoi bezpeky* [Strategic planning: solving problems of national security]. Kyiv: NISD [In Ukrainian].
11. Semenchenko, A. (2008). *Metodolohiia stratehichnoho planuvannia u sferi derzhavnoho upravlinnia zabezpechenniam natsionalnoi bezpeky Ukrainy* [Methodology of strategic planning in the field of public administration of national security of Ukraine]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
12. Bakumenko, V. D. (2004). *Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia* [Methodology of public administration]. V. I. Luhovoho, V. M. Kniazieva (Ed.). Kyiv [In Ukrainian].
13. *Slovyk systemnoho analizu problem derzhavnoho upravlinnia* [Dictionary of system analysis of public administration problems]. (2006). Kyiv [In Ukrainian].

14. Surmin, Yu. P. *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic dictionary of public administration]. (2010). Yu. V. Kovbasiuk (Ed.). Kyiv [In Ukrainian].
15. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. Kyiv: NADU [In Ukrainian].
16. Kuibida, V. S. (Ed.). (2018). *Publichne upravlinnia* [Public administration]: terminolohichnyi slovnyk. Kyiv [In Ukrainian].
17. Matt Andrews, Lant Pritchett & Michael Woolcock (2017). *Building State Capability: Evidence, Analysis, Action*. Oxford University Press, Oxford, UK [in English].
18. Edward, N. Luttwak. (2012). *The Rise of China vs. the Logic of Strategy*. Cambridge, MA: Belknap Press of Harvard University Press [in English].
19. Geoff Mulgan. (2009). *The art of public strategy: mobilizing power and knowledge for the common good*. Oxford University Press [in English].
20. Margaret Thatcher. (2002). *Statecraft: strategies for a changing world*. London HarperCollins, xxv [in English].
21. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. T. 1: Teoriia derzhavnoho upravlinnia. V. M. Kniaziev (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
22. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. T. 2: Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia. Yu. P. Surmin (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
23. Kovbasiuk, Yu. V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: u 8 t. T. 4: Haluzeve upravlinnia. M. M. Izha, V. H. Bodrov (Ed.). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
24. On civil service: Law of Ukraine dated December 10 2015, № 889-VIII. (2016). *Ofits. visn. Ukrainy*, 3, 149. [in Ukrainian].
25. Haluzevyi standart vyshchoi osvity pidhotovky mahistriv spetsialnosti 8.150101 «Derzhavna sluzhba» napriam u pidhotovky 8.150000 «Derzhavne upravlinnia» [Sectoral standard of higher education for master's training in specialty 8.150101 «Public Service» in the field of study 8.150000 «Public Administration»]. (2004). Kharkiv: INZhEK [in Ukrainian].
26. Standart vyshchoi osvity za spetsialnistiu 281 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» haluzi znan 28 «Publichne upravlinnia ta administruvannia» dlia drugoho (mahisterskoho) rivnia vyshchoi osvity [Standard of higher education in specialty 281 «Public management and administration» field of study 28 «Public management and administration» for the master's degree of higher education]: nakaz Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 04.08.2020 r. № 1001. Retrieved from <http://surl.li/uhcd> [in Ukrainian].
27. Kovbasiuk, Yu. (Ed.). (2012). *Derzhavne upravlinnia* [Public administration]. u 2 t. T. 1. Kyiv, Dnipropetrovsk: NADU [in Ukrainian].

STRATEGIC MANAGEMENT AS AN INTEGRAL COMPONENT OF MASTER'S PROGRAMMES IN PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Andreiev Serhii

Abstract. The article examines the topical issue of the presence of an educational component – «Strategic Management» in master's programmes of Ukrainian higher education institutions in the specialty 281 «Public Management and Administration». The definitions of the terms «strategic planning», «strategic planning in public management», «strategic management» given in dictionaries and other encyclopedias are considered. The analysis of the scientific output in the study of strategic aspects of public management allowed us to conclude that «strategic public management» or «public strategic management» as an interdisciplinary direction at the system-methodological level was not fully

developed. 15 university master's programmes in public management and administration were studied, according to the results it was established that the vast majority of these programmes (60%) contain the mandatory discipline «Strategic Management» or its equivalent. Some master's programmes even include additional professional competencies and/or additional program learning outcomes in strategic management. It was found that the content modules of the discipline «Strategic Management» do not, as a rule, contain issues of strategic public management and make limited use of the terminological apparatus of the theory of public management. The practice of formation of master's programmes in the specified specialty by institutions of higher education confirms that the educational discipline «Strategic Management» is an integral component of these programmes. The legislation on the public service of Ukraine and scientific sources on the theory of public administration, public strategic planning, also indicate the obligation of strategic management competencies for public servants. It has been proven that the Standard of Higher Education in the specialty 281 «Public Management and Administration» for the master's degrees does not create adequate conditions for the training of qualified management personnel for the government authorities of Ukraine, competent in matters of state strategic planning and state strategic management. The proposal regarding the need to restore in the established order the field of knowledge «Public Administration», which must include the specialties «Public administration», «Anti-crisis Public Administration», «Strategic public Administration» and other specialties, which require the training of managerial personnel for the post-war reconstruction of Ukraine, is substantiated.

Keywords: higher education, public service, public strategic planning, public strategic management, public administration, master's education programmes, professional competence, professional training, public management and administration, special (professional) competencies, strategic planning, strategic management.

УДК 35.07:352.16(477)

Дакал Алла

ORCID iD 0000-0003-3221-353X

e-mail: alladakal@gmail.com

Казаков Геннадій

ORCID iD 0000-0002-2860-9892

e-mail: Gkazakov2505@ukr.net

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПОСАДОВИХ ОСІБ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-223-242](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-223-242)

Анотація. Здійснено висвітлення актуальних напрямів підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Визначено виклики сьогодення для службовців органів місцевого самоврядування. До них належать: підготовка нової реформи місцевого самоврядування, зростання самостійності на місцевому рівні, євроінтеграція, під час якої всі сфери життя держави наближаються до норм ЄС, та воєнний стан, зумовлений війною з РФ. Висвітлено пріоритетні напрями нової реформи децентралізації. Окреслено законодавчу базу, яка регламентує діяльність посадових осіб місцевого самоврядування і сприяє процесу підвищення кваліфікації відповідних службовців. Здійснено поділ сфери місцевого самоврядування на чотири умовні сектори: окуповані території, деокуповані території, прифронтові території, інші території. Визначено, що кожному з них притаманні певні властивості функціонування управлінських органів. На основі аналізу нормативно-правових актів Національного агентства України з питань державної служби (далі – НАДС) і програм підвищення кваліфікації, які розроблені та реалізуються закладами освіти, установами та організаціями, що мають право надавати відповідні освітні послуги, наголошено на поступовому зростанні кількості напрямів і програм, спрямованих на підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Зосереджено увагу лише на деяких групах цих напрямів, які є найбільш вагомими в контексті підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, а саме – на євроінтеграції, управлінні деокупованими територіями, правах людини та гендерній проблематиці. Проте вони не вичерпують усього масиву питань, з якими службовці органів місцевого самоврядування мають бути обізнані. Крім цього, спостерігається тенденція до розширення тематики відповідних напрямів, охоплюючи різні проблеми, які можуть виникати у посадовців органів місцевого самоврядування.

Ключові слова: професіоналізація, посадові особи місцевого

самоврядування, напрями підвищення кваліфікації, воєнний стан, підготовка кваліфікованих кадрів.

Постановка проблеми. Нові виклики, зумовлені реаліями сьогодення, потребують від службовців органів місцевого самоврядування постійного розвитку та професійного зростання задля найбільш ефективного реагування на поточні проблеми. З огляду на розширення європейської інтеграції та участь міжнародних партнерів у розвитку громад в органах місцевого самоврядування виникла низка завдань із гармонізації стандартів і впровадження кращих практик управління. Здатність ефективно працювати на різних державних рівнях та орієнтованість на досягнення глобальних цілей стає невід'ємною частиною роботи посадових осіб місцевого самоврядування. Ще більшої актуальності зазначене набуває нині, коли розробляється нова реформа місцевого самоврядування. Хоча її впровадження відбудеться після завершення воєнного стану, вже зараз є потреба у підготовці кваліфікованих осіб, які цьому сприятимуть на місцевому рівні. Враховуючи зазначене, доречним є визначення актуальних напрямів підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, які, на наш погляд, є ключовими.

Аналіз попередніх досліджень. Проблема підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування доволі актуальна в українському науковому дискурсі. Загальні аспекти професіоналізації публічних службовців у реаліях сьогодення, функціонуючу систему підвищення кваліфікації аналізують С. Селіванов [1], Я. Качан [2]. Питанням законодавчого регулювання системи підвищення кваліфікації публічних службовців приділяє увагу Л. Мосора [3]. Своєю чергою В. Донченко, О. Лялюк [4] конкретизують основні нормативно-правові акти, які регулюють процес підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Проте наголосимо, що деякі накази НАДС, зазначені вище, нині вже не є чинними. В. Золотарьов [5] у своїй роботі наголошує на потребі збільшення практико-орієнтованості у процесі підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, наголошуючи на змінах у відповідному

законодавстві. Спроба аналізу нового закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» здійснена Ю. Борисенко та В. Борисенко [6].

У роботі О. Наконечного [7] розкрито основні потреби щодо професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування, визначено ключовими запровадження курсів із стратегічного планування, управління проєктами, управління комунікаціями, фінансового менеджменту, правової грамотності. В. Дзєга [8] висвітлює професійні компетентності, якими має володіти працююча в органах місцевого самоврядування особа, та пропонує власну модель, відповідно до якої доречно здійснювати підвищення кваліфікації відповідних службовців. Л. Антонова та Л. Козлова [9] звертають увагу на професійні якості посадових осіб місцевого самоврядування, а саме – розвиток лідерських якостей. На думку ж В. Писаренко та А. Рибалко [10] сучасна система підвищення посадових осіб місцевого самоврядування буде більш дієвою за умов запровадження коучингу.

Т. Кононенко та О. Сороківська [11] наголошують на статистичних змінах у підвищенні кваліфікації публічних службовців (у тому числі посадових осіб місцевого самоврядування) у перший рік повномасштабного вторгнення на прикладі Тернопільського регіонального центру підвищення кваліфікації. Робота А. Дакал [12] присвячена розгляду сучасних наукових підходів до проблематики впливу державної політики України на розвиток громадянського суспільства, а також механізмів співробітництва між органами публічної влади та інституціями громадянського суспільства, де проаналізована взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування з громадськістю.

У цьому дослідженні ми вказуємо на актуальні нині напрями підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування.

Мета статті – дослідження актуальних проблем підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування крізь призму пріоритетних напрямів в реаліях сьогодення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети

та розв'язання визначених завдань у статті використовувалися такі методи дослідження:

– міждисциплінарний, який надав можливість зрозуміти поставлену проблему в контексті системного підходу під час використання принципів комплексності, системності та комунікації;

– метод аналізу, тобто детального і всебічного пізнання та вивчення предмета нашого дослідження, завдяки так званому його розчленуванню;

– метод синтезу, який проведено після детального аналізу. Він надав можливість для об'єднання опрацьованої інформації і право робити певні висновки після завершення наукових розвідок та отриманих результатів;

– системний метод полягав у вивченні вдосконалених напрямів підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, що розглядається як модель всієї системи розроблених програм підвищення кваліфікації, які реалізуються закладами освіти, установами чи організаціями та мають право надавати відповідні освітні послуги.

Виклад основного матеріалу. У законодавчому полі службу в органах місцевого самоврядування (повноваження, завдання та обов'язки, які виконуються посадовими особами місцевого самоврядування) нині найповніше регламентують: Конституція України [13], Виборчий кодекс України [14], закони України та постанови Кабінету міністрів України тощо:

– «Про службу в органах місцевого самоврядування» від 7 червня 2001 року (який втратить чинність не пізніше ніж у піврічний термін після скасування воєнного стану в Україні та буде замінений вже ухваленим однойменним Законом від 2 травня 2023 р.) [15–16];

– «Про місцеве самоврядування» [17];

– «Про запобігання корупції» [18];

– «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» [19];

– «Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними

званнями» [20];

– «Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування» [21];

– «Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування» [22];

– «Про віднесення посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад» [23].

Відповідно до законодавства «служба в органах місцевого самоврядування – це публічна, професійна діяльність громадян України, які займають посади в органах місцевого самоврядування із забезпечення реалізації територіальними громадами права на місцеве самоврядування та здійснення окремих повноважень органів виконавчої влади, наданих законом». Своєю чергою «службовець місцевого самоврядування – громадянин України, який займає посаду в органі місцевого самоврядування, одержує заробітну плату за рахунок місцевого бюджету та виконує встановлені для цієї посади обов'язки, пов'язані з виконанням завдань і функцій місцевого самоврядування» [16]. Водночас в Україні немає ефективного громадського контролю за діяльністю органів державної влади та органів місцевого самоврядування; замало практики залучення громадськості до формування та реалізації державної політики і вирішення питань місцевого значення; потенціал організацій громадянського суспільства не повною мірою використовується органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування для надання соціальних та інших суспільно значущих послуг [12]. Важливим моментом у взаємовідносинах між пересічними громадянами держави та органами державної влади залишається низький рівень довіри через недостатню прозорість діяльності цих органів та бюрократизовані процедури. З огляду на це результат такої взаємодії залишається малоефективним.

Сфера місцевого самоврядування в Україні постійно модернізується. Зокрема, щодо здобутків лише 2023 року, то можемо відзначити таке: відбулася ліквідація Міністерства розвитку громад та територій України, а його функції передано реорганізованому Міністерству розвитку громад, територій та

інфраструктури; продовжено процедуру дерадянизації на місцях; збільшено пряму взаємодію між місцевими органами влади та міжнародними партнерами; ухвалено низку нових законів, зокрема: вже згаданий «Про службу в органах місцевого самоврядування», «Про компенсацію за пошкодження та знищення окремих категорій об'єктів нерухомого майна внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України, та Державний реєстр майна, пошкодженого та знищеного внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією Російської Федерації проти України». Окрім цього, в процесі розроблення перебуває ще низка законопроектів.

Також слід врахувати, що у новому Законі «Про службу в органах місцевого самоврядування» наголошено, що професійне навчання повинно проводитися протягом усього періоду проходження служби, а підвищення кваліфікації – не рідше одного разу на три роки [16]. Це дасть можливість посадовим особам місцевого самоврядування постійно оновлювати свої професійні навички та підвищувати рівень знань.

Нині в державі поступово розробляється нова реформа децентралізації, яка розпланована на 2024–2027 роки. Якщо проаналізувати Дорожню карту [24] та План заходів [25], то можемо визначити такі дев'ять пріоритетних завдань нової реформи:

- врегулювання окремих питань адміністративно-територіального устрою відповідно до оновленого законодавства;
- переформатування місцевих державних адміністрацій в органи префектурного типу;
- відновлення діяльності органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади на деокупованих територіях;
- розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та органів виконавчої влади за принципом субсидіарності;
- посилення фінансової спроможності органів місцевого

самоврядування;

- формування професійної конкурентної служби в органах місцевого самоврядування;

- залучення місцевих мешканців до ухвалення управлінських рішень на місцях;

- посилення інституційної спроможності асоціацій органів місцевого самоврядування;

- закріплення результатів реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Конституції України. Це може бути здійснено не раніше ніж через пів року після скасування воєнного стану в державі [24–25].

Зважаючи на значні обсяги у виконанні роботи, яку передбачено провести, а також ті проблеми, що можуть виникнути під час упровадження реформи, вважаємо, що поступова підготовка посадових осіб з цього питання має відбуватися вже зараз. Підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування в реаліях сьогодення має враховувати поступову підготовку кадрів, які б сприяли ефективному впровадженню нової реформи. Водночас не варто забувати про постійне підвищення кваліфікації щодо вирішення нагальних проблем, з якими стикаються посадовці. Власне, нинішню сферу місцевого самоврядування умовно можемо поділити на чотири сектори:

- окуповані території – продовжують діяти місцеві (військові) адміністрації, які тимчасово переміщені на територію, підконтрольну Україні. Вони забезпечують підтримку внутрішньо переміщеним особам (вихідцям із громад) і докладають значних зусиль, щоб підтримувати осіб, які залишилися під російською окупацією;

- деокуповані території – від початку повномасштабного вторгнення станом на 17.11.2023 року деокуповано 963 населені пункти [26], тому перед місцевими адміністраціями постає потреба у відновленні українських адміністрацій, ліквідації матеріальних наслідків та подоланні результатів ідеологічного впливу з боку агресора, рівень якого збільшується залежно від терміну перебування регіонів в окупації;

– прифронтові території – органи місцевого самоврядування мають враховувати специфічний статус цих територій, адже вони перебувають під постійною загрозою ракетних обстрілів, на що слід зважати в організації роботи комунальних підприємств, навчальних закладів тощо;

– інші території – це решта адміністративних одиниць хоча й віддалені від театру бойових дій, але посадовці мають врахувати особливості воєнного часу у своїй діяльності.

Вивчаючи та аналізуючи зазначене, розуміємо, що місцеве самоврядування нині перебуває в досить активній динаміці, тому для надання кваліфікованих послуг та сприяння розвитку територіальних громад чи міст необхідним є постійне проходження навчання відповідними особами.

У реаліях воєнного стану ми не можемо визначити загальну кількість осіб, які є службовцями органів місцевого самоврядування. Доволі проблематичним є й підрахунок кількості відповідних службовців, які пройшли підвищення кваліфікації у 2023 році, зважаючи на чисельність установ, які надають відповідні послуги. Так, послуги з підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування на сьогодні здійснюються як у закладах освіти, так і в різних установах та організаціях, наділених правом надання відповідних освітніх послуг незалежно від їхньої форми власності. Такими закладами, окрім закладів вищої освіти, можемо визначити: Вищу школу публічного управління, регіональні центри підвищення кваліфікації, освітні портали на кшталт «EdEra», «Проміс» тощо. Водночас більшість програм розробляється згідно з напрямками, затвердженими НАДС, яке також затверджує й програми підвищення кваліфікації незалежно від розробника.

Звісно, щомісяця публікується статистика, в якій зазначається загальна кількість публічних службовців, які пройшли навчання та статистика закладів і типів програм, але вона не містить відомостей щодо категорій службовців. Незважаючи на це, можемо констатувати, що підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування є однією із ключових проблем. На це вказує кількість програм, які реалізуються у закладах освітніх послуг.

Портал управління знаннями не дає змоги проаналізувати програми саме за критерієм «категорії осіб», але надає можливість дослідити напрями, серед яких 16 стосуються посадових осіб місцевого самоврядування як загальної категорії публічних службовців, на кшталт «підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування (не рідше одного разу на три роки)», так і орієнтованих на окремі групи місцевих посадовців: «відповідальних за питання протидії торгівлі людьми, відповідальних за публікацію відкритих даних» [27]. Зауважимо, що наведена кількість стосується саме тих напрямів, які безпосередньо стосуються службовців, залучених до дослідження.

Якщо звернемо увагу на один із найбільших закладів в Україні, в якому підвищують кваліфікацію публічні службовці, а саме – Вищу школу публічного управління, то протягом 2023 року розроблено 130 програм підвищення кваліфікації. З них 74 програми визначають цільовою аудиторією посадових осіб місцевого самоврядування. Водночас 15 програм стосуються тих тематичних напрямів, які спрямовані лише на місцеве самоврядування (державну політику у сфері розвитку місцевого самоврядування та територіальної організації влади, загальні принципи місцевого самоврядування і зміни у законодавстві з питань служби в органах місцевого самоврядування); 4 програми – до напрямів за категоріями осіб: підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування (не рідше одного разу на три роки) та підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування, вперше призначених на посади в органах місцевого самоврядування. Решта – 55 програм, стосуються додатково ще й державних службовців категорій «Б» та «В».

Зростання інтересу до підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування демонструє напрями, затверджені НАДС. Якщо 2023 року в Переліку пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування нараховано 31 позицію, то відповідний перелік на 2024 рік має вже 39. Враховуючи те, що частина з них об'єднана у більш загальні напрями, можемо констатувати, що їх чисельність є ще більшою. Максимальних

змін зазнали ті напрями, які передбачені для загальних професійних (сертифікатних) програм підвищення кваліфікації (три у 2023 році проти восьми у 2024-му). Крім інших позицій, додано такі: необхідність знання іноземної мови, нові засади здійснення адміністративної процедури та інформаційна безпека. Це демонструє зростання функцій, які покладаються на органи місцевого самоврядування та євроінтеграційний чинник професіоналізації на місцевому рівні. Серед напрямів підвищення кваліфікації за загальними короткостроковими програмами для категорій осіб також спостерігається певне зростання [28]. У 2024 році не є пріоритетом розроблення програм для «посадових осіб органів місцевого самоврядування, відповідальних за публікацію відкритих даних», але додано два нових орієнтованих на «посадових осіб органів місцевого самоврядування, відповідальних за питання протидії торгівлі людьми» та «посадових осіб органів місцевого самоврядування, які залучені або можуть бути залучені до запобігання та протидії насильству за ознакою статі та сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом, відповідно до стандартів ООН та НАТО» [28]. У наказі також зазначено, що цей перелік не є вичерпним і може бути доповнений іншими напрямами або темами, якщо будуть внесені певні зміни до стратегічних документів державного рівня або ж ухвалені нові нормативно-правові акти, в яких передбачена необхідність підвищення кваліфікації державних службовців.

Що ж до загальних короткострокових програм, можемо відзначити суттєві зміни у їх змістовному наповненні, хоча в кількісному плані зміни були незначними – 25 напрямів на 2023 рік та 27 на 2024-й. Проте відбулося об'єднання деяких із них у більш загальні. Тобто спостерігаємо зростання потреби у кваліфікованих посадовцях на місцевому рівні. Також окреслимо низку напрямів, які, на наш погляд, є одними з найвагоміших у сьогоденній професіоналізації посадових осіб місцевого самоврядування. Наголосимо, що наведений перелік є суб'єктивним та заснований на авторському баченні ключових професійних компетентностей сучасного службовця в органах місцевого самоврядування.

Насамперед це європейська та євроатлантична інтеграція. Незважаючи на той факт, що більшість (у тому числі й значна частина посадовців органів місцевого самоврядування) вважають ці напрями специфікою тих публічних службовців, які працюють у центральних органах виконавчої влади, децентралізація влади, зростання прямих контактів місцевих адміністрацій з міжнародними партнерами, реформування місцевого самоврядування відповідно до права ЄС створюють ситуацію, коли місцеві посадовці повинні мати принаймні загальне уявлення з теми. Адаптація українського законодавства до права ЄС потребує певних змін у внутрішніх структурах та процесах управління на місцях. Підвищення кваліфікації може бути ключовим елементом успішної реалізації таких реформ. Крім того, опанування європейських практик та стандартів дає змогу створити більш прозорі та довірчі відносини між місцевою владою та громадянами, оскільки це сприяє впровадженню кращих методів управління та гарантує виконання високих стандартів.

Не менш важливими є напрями деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій (далі – ТОТ) і забезпечення післявоєнного відновлення та розвитку України. Ці напрями доволі тісно пов'язані між собою, адже передбачають відновлення держави (починаючи з місцевого рівня) після російської агресії. Водночас перший є вужчим у територіальному відношенні, адже стосується тих територій, які тимчасово перебували під російською окупацією, але ширшим у змістовному, адже є потреба не лише у відновленні всіх довоєнних сфер, а й ознайомленні місцевого населення зі змінами у законодавстві та його впровадженні. Посадові особи, які володіють знаннями у сфері реінтеграції, зможуть розробляти та впроваджувати ефективні стратегії для повернення ТОТ під повний державний контроль. Підвищення кваліфікації дає змогу посадовим особам ефективніше взаємодіяти з іншими владними структурами, громадянським суспільством і міжнародними організаціями для сприяння мирному відновленню та стабілізації на ТОТ.

Крім того, з огляду на визначені нами сектори маємо наголосити, що окремими категоріями є програми підвищення

кваліфікації лише для роботи на деокупованих територіях та загальні, які стосуються усіх посадових осіб місцевого самоврядування. На сьогодні робота з прифронтовими регіонами та управлінням ТОТ не розглядається окремо. Навіть затверджений урядом План заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року, виносячи як окремий вектор роботи «навчання та психологічну підтримку управлінців на деокупованих територіях» [30], інші території окремо не розглядає. Хоча, на наш погляд, програми, які б окремо стосувалися питання управління ТОТ чи прифронтовими регіонами, дали б змогу розробити дієві механізми і тим самим підготувати посадовців до роботи на вказаних територіях. Бажано, щоб до їх опрацювання були залучені як практичні фахівці, так і теоретики з інших регіонів (якщо можливо – із-за кордону). Це значно полегшило б роботу на місцях, позбавивши необхідності посадових осіб навчатися лише на власному досвіді.

В умовах активної диджиталізації публічної служби, зумовленої розвитком технологій, з одного боку, насамперед пандемією Covid-19, а надалі повномасштабним вторгненням Російської Федерації, з іншого, усі посадові особи місцевого самоврядування мають володіти цифровою грамотністю, знаннями з електронного урядування та кібербезпеки. На сьогодні ми спостерігаємо переведення в електронний формат та мережу більшості послуг. Це полегшує діяльність органів місцевого самоврядування, спрощує надання послуг споживачам і користування ними. Створення систем електронного документообігу дало змогу суттєво пришвидшити офіційне ділове листування. Крім того, в умовах війни зросла потреба у кібербезпеці. З огляду на це службовці на місцевому рівні повинні мати принаймні основне розуміння щодо різних цифрових ресурсів, та вміти ними користуватися в межах посадових обов'язків.

Ще одним напрямом, актуальність якого зросла з повномасштабним вторгненням, є права людини, в контексті яких ми розглядаємо і гендерну рівність. Знання та дотримання прав людини, шанобливе ставлення та повага до іншої особи незалежно від її статі та гендерного самосприйняття є

необхідною рисою будь-якого публічного службовця. У мирний період подібні знання сприяють створенню безпечного та відкритого суспільства, де громадяни відчують своє право на визначення власного майбутнього. У військовий час, коли агресор постійно порушує права людини, посадові особи повинні вміти ідентифікувати та фіксувати порушення, організувати допомогу постраждалим. Освічені посадовці зобов'язані ефективно реагувати на гуманітарні потреби та забезпечувати захист прав громадян, включаючи тих, хто опинився в складних умовах унаслідок вторгнення окупантів на нашу територію.

Підвищення кваліфікації у сфері гендерної рівності допомагає створювати умови для більш рівної представленості чоловіків і жінок у місцевих органах влади. Це важливо для відображення різноманіття суспільства та врахування потреб різних груп. Водночас формування подібної рівності на місцевому рівні буде яскравим свідченням толерантної демократичної держави. Проте наголосимо на тому, що розробники програм підвищення кваліфікації звертають увагу переважно на відносини жінка-чоловік. Оминаються питання дотримання прав людини на основі сексуальної орієнтації та гендерної ідентичності (ЛГБТК+ спільноти). В умовах євроінтеграційних процесів доречно було б урахувувати увесь спектр питання. А формування подібної рівності з місцевого рівня буде яскравим свідченням толерантної демократичної держави.

На 2024 рік серед дотичних напрямів заплановано підвищення кваліфікації з питань запобігання та протидії домашньому насильству та насильству за ознакою статі. Що ж до посадових осіб місцевого самоврядування, наявний напрям для «посадових осіб місцевого самоврядування, які залучені або можуть бути залучені до запобігання та протидії насильству за ознакою статі та сексуальному насильству, пов'язаному з конфліктом, відповідно до стандартів ООН та НАТО» [28]. Вказана проблема не є новою, але її оприлюднення лише зараз починає активно відбуватися в Україні. А враховуючи, що випадки насильства відбуваються на локальному рівні, то місцеві посадовці мають володіти знаннями, як саме діяти у

відповідних ситуаціях, куди спрямовувати постраждалих, вміти працювати з жертвами насилля за ознаками статі. Підвищення кваліфікації дає змогу посадовим особам місцевого самоврядування краще розуміти та захищати права жертв насильства, зокрема за ознакою статі та в контексті сексуального насильства, пов'язаного з конфліктом. Це відповідає принципам прав людини та допомагає уникати порушень прав осіб, які опинилися в конфліктних ситуаціях.

Висновки та напрями подальших досліджень. Таким чином, згідно з аналізом викладеного матеріалу відбувається зростання якості програм підвищення кваліфікації державних службовців, орієнтованих на посадових осіб місцевого самоврядування. Поштовхом для цього слугують непередбачувані виклики для держави останніми роками. Водночас збільшується кількість та тематика напрямів, за якими відбувається навчання фахівців. Такі зміни зумовлені низкою чинників, серед яких найскладнішими є:

- Covid-19 та повномасштабне російське вторгнення;
- євроінтеграція, під час якої всі сфери життя держави наближаються до норм ЄС;
- посилення ступеня самостійності на місцевому рівні.

Окремо наголосимо на реформі місцевого самоврядування, розроблення якої розпочалося в Україні. Незважаючи на те, що вона розрахована до 2027 року, а її практичне впровадження розпочнеться не раніше ніж буде скасовано воєнний стан, вже зараз потрібно розвивати ключові компетентності, які будуть необхідні посадовим особам місцевого самоврядування для цього.

Запропоновані напрями, а саме: євроінтеграція, управління деокупованими територіями, права людини та гендерна проблематика – є одними з ключових і на них нині варто наголошувати під час підвищення кваліфікації посадових осіб місцевого самоврядування. Та все ж вони не вичерпують усього масиву тем, які відповідні службовці мають опанувати.

Простежується зростання потреби у кваліфікованих посадовцях на місцевому рівні. З огляду на те, що місцеве самоврядування нині перебуває в досить активній динаміці, виникає потреба у постійному проходженні навчання з метою

розвитку в них уміння швидко адаптуватися та реагувати на зміни задля надання фахових послуг населенню, що й буде сприяти розвитку територіальних громад чи міст.

Напрями подальших наукових розвідок вбачаються в дослідженні отриманих результатів підвищення кваліфікації державних службовців на основі розроблених програм, які орієнтовані на осіб місцевого самоврядування. Наступним важливим завданням буде необхідність проаналізувати якість надання послуг населенню, після чого – зробити висновки та за потреби визначити рекомендації щодо їх вдосконалення.

Список використаних джерел

1. Селіванов С. В. Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців в процесі службової діяльності. *Право та державне управління*. 2022. № 4. С. 199-206.
2. Качан Я. Професіоналізація публічних службовців у сучасних умовах державотворення. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2021. № 6. С. 54-59.
3. Мосора Л. Правові засади підвищення кваліфікації державних службовців. *Публічне управління XXI століття : портал можливостей : зб. тез XX Міжнар. наук. конгресу*. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. С. 49-52.
4. Донченко В. В., Лялюк О. Ю. Правове регулювання підготовки кадрів в органах місцевого самоврядування. *Право і суспільство*. 2020. № 1. С. 35-42
5. Золотарьов В. Ф. Пріоритетні напрямки реформування підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Публічне управління XXI століття : портал можливостей : зб. тез Міжнар. наук. конгресу*. Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2020. С. 36-39.
6. Борисенко Ю., Борисенко В. Розвиток професійної компетентності посадових осіб місцевого самоврядування як фактор забезпечення резильентності (стійкості) територіальних громад в Україні. *Забезпечення стійкості, ревіталізації та розвитку територій і громад в Україні : матеріали наук.-практ. конф. за міжнар. участю, 4 травня 2023 р. Дніпро : НТУ «Дніпровська політехніка», 2023. С. 50-53.*
7. Наконечний О. С. Визначення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(74/75). С. 62-68.
8. Дзєга В. Сучасні виклики публічного управління щодо зростання професіоналізму посадових осіб місцевого самоврядування. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2019. Т. 30(69). № 6. С. 33-38.
9. Антонова Л. В., Козлова Л. В. Професіоналізація державних службовців та службовців органів місцевого самоврядування як напрям реалізації теорії лідерства в публічному управлінні. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2020. № 1. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1921> (дата звернення : 28.02.2024).
10. Писаренко В., Рибалко А. Підвищення кваліфікації посадових осіб публічного управління : використання сучасних практик бізнес-середовища. *Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору : матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (заочна форма), 24 березня 2020 р. Полтава, 2020. С. 215-217.*
11. Кононенко Т., Сороківська О. Особливості процесу підвищення кваліфікації державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування в умовах війни. *Наука, інновації, бізнес : проблеми, перспективи і сьогочасні тренди розвитку : матеріали XI Всеукраїнської науково-практичної конференції пам'яті почесного професора Тернопільського національного технічного університету імені Івана Пулюя, академіка НАН України Миколи Григоровича Чумаченка, 26 травня 2023 р. Тернопіль : ФОП Паляниця В. А., 2023. С. 59-60*

12. Дакал А. В. Вплив державної політики України на розвиток громадянського суспільства: ретроспективний аналіз. *Наукові перспективи*. 2020. № 5. С. 399-410. DOI : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2020-5\(5\)-399-410](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2020-5(5)-399-410).
13. Конституція України : від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
14. Виборчий кодекс України : Кодекс України від 19.12.2019 р. № 396-ІХ. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
15. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 07.06.2001 р. № 2493-ІІІ. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
16. Про службу в органах місцевого самоврядування : Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-ІХ. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
17. Про місцеве самоврядування в Україні : Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
18. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 р. № 1700-VII . 2023 р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
19. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану : Закон України від 15.03.2022 р. № 2136-ІХ : станом на 24 груд. 2023 р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
20. Питання присвоєння рангів державних службовців та співвідношення між рангами державних службовців і рангами посадових осіб місцевого самоврядування, військовими званнями, дипломатичними рангами та іншими спеціальними званнями : постанова Кабінету Міністрів України від 20.04.2016 р. № 306. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
21. Про затвердження Типового порядку формування кадрового резерву в органах місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2001 р. № 1386. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-п#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
22. Про затвердження Типового положення про проведення атестації посадових осіб місцевого самоврядування : постанова Кабінету Міністрів України від 26.10.2001 р. № 1440. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-п#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
23. Про віднесення посад органів місцевого самоврядування до відповідних категорій посад : розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.06.2008 р. № 794-р. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-2008-р#Text> (дата звернення : 29.01.2024).
24. Дорожня карта реалізації реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади. Київ : Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури, 2023. Київ 8 с. URL : https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88.pdf (дата звернення : 29.01.2024)
25. План заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024 - 2027 роки. *Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України* : вебсайт. URL : https://mtu.gov.ua/files/2.%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B2_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9A%D0%9C%D0%A3.pdf (дата звернення : 29.01.2024).

26. У Кабміні підраховали, скільки населених пунктів вже деокупували ЗСУ. *РадіоСвобода* : вебсайт. URL : <https://www.radiosvoboda.org/a/news-vereshchuk-deokupatsiya-viynanorvehiya/32688987.html> (дата звернення : 29.01.2024).
27. Головна сторінка. *Портал управління знаннями*. URL : <https://pdp.nacs.gov.ua/> (дата звернення : 29.01.2024).
28. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2023 році : наказ НАДС від 24.08.2022 р. № 74-22. НАДС : вебсайт. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnykiv> (дата звернення : 29.01.2024).
29. Про затвердження переліків пріоритетних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих державних (військових) адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад за загальними професійними (сертифікатними) та/або короткостроковими програмами у 2024 році : наказ НАДС від 23.08.2023 р. № 133-23. НАДС : вебсайт. URL : <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtiv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnyki-2> (дата звернення : 29.01.2024).
30. Уряд затвердив план заходів з розвитку системи професійного навчання публічних службовців до 2027 року. НАДС : вебсайт. URL : <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdvyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtiv-do-2027-roku> (дата звернення : 29.01.2024).

References

1. Selivanov, S. V. (2022). Innovatsiini vektory rozvytku profesionalizatsii publichnykh sluzhbovtiv v protsesi sluzhbovoi diialnosti [Innovative development vectors of professionalization of public servants in the process of official activity]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, 4, 199–206. [in Ukrainian].
2. Kachan, Ya. (2021). Profesionalizatsiia publichnykh sluzhbovtiv u suchasnykh umovakh derzhavotvorennia [Professionalization of public servants in modern conditions of state formation]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, 6, 54–59. [in Ukrainian].
3. Mosora, L. (2020). Pravovi zasady pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv [Legal basis of professional development of civil servants]. *Publichne upravlinnia KhKhI stolittia : portal mozhyvostei : zb. tez XKh Mizhnar. nauk. Konhresu* [Public administration of the 21st century: portal of opportunities: coll. theses XX International of science congress]. Kharkiv: KharRI NADU [in Ukrainian].
4. Donchenko, V. V., Lialiuok O. Yu. (2020). Pravove rehuliuвання pidhotovky kadriv v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Legal regulation of personnel training in local self-government bodies]. *Pravo i suspilnist*, 1, 35–42. [in Ukrainian].
5. Zolotarov, V.F. (2020). Prioryetni napriamky reformuvannia pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Priority directions for reforming the professional development of civil servants and officials of local self-government]. *Publichne upravlinnia XXI stolittia: portal mozhyvostei: zb. tez Mizhnar. nauk. Konhresu* [Public administration of the 21st century: a portal of opportunities: coll. theses International of science congress]. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr» [in Ukrainian].
6. Borysenko, Yu., Borysenko, V. (2023). Rozvytok profesiinoi kompetentnosti posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia yak faktor zabezpechennia rezilientnosti (stiikosti) terytorialnykh hromad v Ukraini [The development of professional competence of local self-government officials as a factor in ensuring the resilience (sustainability) of territorial communities in Ukraine]. *Zabezpechennia stiikosti, revitalizatsii ta rozvytku terytorii i hromad v Ukraini: materialy nauk.-prakt. konf. za mizhnar. uchastiu* [Ensuring sustainability, revitalization and development of territories and communities in Ukraine: scientific and practical materials. conf. for international participation]. Dnipro [in Ukrainian].

7. Nakonechnyi, O. S. (2023). Vyznachennia potreb posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia u profesiinomu navchanni [Determining the needs of local self-government officials in professional training]. *Efektynnist derzhavnoho upravlinnia*, 1(74/75), 68–68. [in Ukrainian].
8. Dzeha, V. (2019). Pidvyshchennia kvalifikatsii posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [Improving the qualifications of local self-government officials]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 30(6), 33–38. [in Ukrainian].
9. Antonova, L. V., Kozlova, L. V. (2020). Profesionalizatsiia derzhavnykh sluzhbovtiv ta sluzhbovtiv orhaniv mistsevoho samovriaduvannia yak napriam realizatsii teorii liderstva v publichnomu upravlinni [Professionalization of civil servants and employees of local self-government bodies as a direction of implementation of the theory of leadership in public administration]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (1). Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1921> [in Ukrainian].
10. Pysarenko, V., Rybalko, A. (2020). Pidvyshchennia kvalifikatsii posadovykh osib publichnoho upravlinnia: vykorystannia suchasnykh praktyk biznes-seredovyshcha [Improving the qualifications of public administration officials: using modern practices of the business environment]. *Formuvannia ta perspektyvy rozvytku pidpriemnytskykh struktur v ramkakh intehratsii do yevropeiskoho prostoru: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (zaochna forma)* [Formation and prospects for the development of entrepreneurial structures within the framework of integration into the European space: materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference (correspondence form)]. Poltava [in Ukrainian].
11. Kononenko, T., Sorokivskyi, O. (2023). Osoblyvosti protsesu pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtiv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia v umovakh viiny [Peculiarities of the process of improving the qualifications of civil servants and local self-government officials in wartime conditions]. *Nauka, innovatsii, biznes: problemy, perspektyvy i sohochasni trendy rozvytku: materialy KhI Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii pamiaty pochosnoho profesora Ternopil'skoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu imeni Ivana Puliuia, akademika NAN Ukrainy Mykoly Hryhorovycha Chumachenka* [Science, innovations, business: problems, prospects and current trends of development: materials of the 11th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference in memory of Honorary Professor of the Ternopil National Technical University named after Ivan Pulyuy, Academician of the National Academy of Sciences of Ukraine Mykola Hryhorovych Chumachenko]. Ternopil: FOP Palianytsia V. A. [in Ukrainian].
12. Dakal, A. V. (2020). Vplyv derzhavnoi polityky Ukrainy na rozvytok hromadianskoho suspilstva: retrospektyvnyi analiz [The influence of the state policy of Ukraine on the development of civil society: a retrospective analysis]. *Naukovi perspektyvy*, 5, 399–410. [in Ukrainian].
13. Konstytutsiia Ukrainy [Constitution of Ukraine] vid 28.06.1996 r. № 254к/96-ВР. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> [in Ukrainian].
14. Vyborchyi kodeks Ukrainy [Electoral Code of Ukraine]: Kodeks Ukrainy vid 19.12.2019 r. № 396-IX. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/396-20#Text> [in Ukrainian].
15. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On the service in local self-government bodies]: zakon Ukrainy vid 07.06.2001 r. № 2493-III. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2493-14#Text> [in Ukrainian].
16. Pro sluzhbu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On the About service in local self-government bodies]: zakon Ukrainy vid 02.05.2023 r. № 3077-IX. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> [in Ukrainian].
17. Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini [On the local self-government in Ukraine]: zakon Ukrainy vid 21.05.1997 r. № 280/97-ВР. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> [in Ukrainian].
18. Pro zapobihannia koruptsii [On the prevention of corruption]: zakon Ukrainy vid 14.10.2014 r. № 1700-VII. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> [in Ukrainian].
19. Pro orhanizatsiiu trudovykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu [On the organization of labor relations under martial law]: zakon Ukrainy vid 15.03.2022 r. № 2136-IX. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20#Text> [in Ukrainian].

20. Pytannia prysvoiennia ranhiv derzhavnykh sluzhbovtziv ta spivvidnoshennia mizh ranhamy derzhavnykh sluzhbovtziv i ranhamy posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, viiskovymy zvanniamy, dyplomatychnymy ranhamy ta inshymy spetsialnymy zvanniamy [The question of assigning the ranks of civil servants and the relationship between the ranks of civil servants and the ranks of local self-government officials, military ranks, diplomatic ranks and other special ranks]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 20.04.2016 r. № 306. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/306-2016-п#Text> [in Ukrainian].
21. Pro zatverdzhennia Typovoho poriadku formuvannia kadrovoho rezervu v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [On the approval of the Standard procedure for the formation of personnel reserves in local self-government bodies]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.10.2001 r. № 1386. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1386-2001-п#Text> [in Ukrainian].
22. Pro zatverdzhennia Typovoho polozhennia pro provedennia atestatsii posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia [On the approval of the Standard Regulation on the attestation of local self-government officials]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 26.10.2001 r. № 1440. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1440-2001-п#Text> [in Ukrainian].
23. Pro vidnesennia posad orhaniv mistsevoho samovriaduvannia do vidpovidnykh katehorii posad [On the assigning the positions of local self-government bodies to the corresponding categories of positions]: rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 04.06.2008 r. № 794-p. *Ofitsiyni vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-2008-п#Text> [in Ukrainian].
24. Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury (2023). *Dorozhnia karta realizatsii reformy mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady* [Roadmap for the implementation of the reform of local self-government and territorial organization of power]. Kyiv Retrieved from https://mtu.gov.ua/files/%D0%94%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B6%D0%BD%D1%8F_%D0%BA%D0%B0%D1%80%D1%82%D0%B0_%D0%B4%D0%B5%D1%86%D0%B5%D0%BD%D1%82%D1%80%D0%B0%D0%BB%D1%96%D0%B7%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88.pdf [in Ukrainian].
25. Plan zakhodiv z reformuvannia mistsevoho samovriaduvannia ta terytorialnoi orhanizatsii vlady v Ukraini na 2024 - 2027 roky [Action plan for reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine for 2024-2027]. *Ministerstvo rozvytku hromad, terytorii ta infrastruktury Ukrainy*: websait. Retrieved from https://mtu.gov.ua/files/2.%D0%9F%D0%BB%D0%B0%D0%BD_%D0%B7%D0%B0%D1%85%D0%BE%D0%B4%D0%B2_%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BF%D0%BE%D1%80%D1%8F%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F%20%D0%9A%D0%9C%D0%A3.pdf [in Ukrainian].
26. U Kabmini pidrakhuvaly, skilky naselenykh punktiv vzhe deokupuvaly ZSU. *Radio svoboda* [Radio Svoboda]: websit. Retrieved from <https://www.radiosvoboda.org/a/news-vereshchuk-deokupatsiya-viy-na-norvehiiya/32688987.html> [in Ukrainian].
27. Holovna storinka. *Portal upravlinnia znanniamy* [Knowledge management portal]. Retrieved from <https://pdp.nacs.gov.ua/> [in Ukrainian].
28. Pro zatverdzhennia perelikiv priorytetnykh napriamiv (tem) pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh (viiskovykh) administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, deputativ mistsevykh rad za zahalnymi profesiinymy (sertyfikatnymy) ta/abo korotkostrokovymy prohramamy u 2023 rotsi [On the approval of lists of priority directions (topics) of professional development of civil servants, heads of local state (military) administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils under general professional (certificate) and/or short-term programs in 2023 year]: nakaz NADS vid 24.08.2022 r. № 74-22. *NADS*: websit. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtziv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnykiv> [in Ukrainian].
29. Pro zatverdzhennia perelikiv priorytetnykh napriamiv (tem) pidvyshchennia kvalifikatsii derzhavnykh sluzhbovtziv, holiv mistsevykh derzhavnykh (viiskovykh) administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia, deputativ

mistsevykh rad za zahalnymy profesiinymy (sertyifikatnymy) ta/abo korotkostrokovymy prohramamy u 2024 rotsi [On the approval of lists of priority directions (topics) of professional development of civil servants, heads of local state (military) administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government, deputies of local councils under general professional (certificate) and/or short-term programs in 2024 year]: nakaz NADS vid 23.08.2023 r. № 133-23. NADS: websit. Retrieved from <https://nads.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennia-perelikiv-priorytetnykh-napriamiv-tem-pidvyshchennia-kvalifikatsii-derzhavnykh-sluzhbovtziv-holiv-mistsevykh-derzhavnykh-viiskovykh-administratsii-ikh-pershykh-zastupnyki-2> [in Ukrainian].

30. Uriad zatverdvyv plan zakhodiv z rozvytku systemy profesiinoho navchannia publichnykh sluzhbovtziv do 2027 roku. (2023). *НАДС* [NADS]: websit. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/uriad-zatverdvyv-plan-zakhodiv-z-rozvytku-systemy-profesiinoho-navchannia-publichnykh-sluzhbovtziv-do-2027-roku> [in Ukrainian].

CURRENT PROBLEMS OF IMPROVING THE QUALIFICATIONS OF LOCAL GOVERNMENT OFFICIALS

Dakal Alla, Kazakov Hennadii

Abstract. The article highlights current trends in the advanced training of local government officials. The authors identify the challenges facing officials of local governments at present. They include: preparing for a new local government reform, increasing autonomy at the local level, European integration, during which all public life spheres are brought closer to EU norms, and martial law caused by the war against the Russian aggressor. The priority areas of the new decentralization reform are highlighted. The legal framework regulating the activities of local government officials and facilitating advanced training of relevant officials is outlined. The sphere of local government is divided into four conditional sectors: occupied territories, de-occupied territories, frontline territories, and other territories. It is determined that each has specific features of how governing bodies function. Based on the analysis of the regulations by the National Agency of Ukraine on Civil Service and advanced training programs, developed and implemented by educational institutions, agencies, and organizations, authorized to provide relevant educational services, a gradual increase in the number of trends (resulting from programs as well) for local government officials was pointed out. The study entirely focuses on certain groups of these trends, which are currently the most significant in the context of the advanced training of local government officials. Namely, European integration, management of de-occupied territories, human rights, and gender issues. However, they do not cover the entire bank of topics, local government officials have to stay familiar with. Additionally, the tendency remains for topics of corresponding trends to expand, covering various issues, local government officials may face.

Key words: professionalization, local government officials, advanced training trends, martial law, training of skilled workforce.

УДК 35.07:004

Рябець Катерина

ORCID iD 0000-0003-2354-4118

e-mail: Rjabetz2017@gmail.com

ЗНАЧЕННЯ ВЕБПОРТАЛУ «ДІЯ. ЦИФРОВА ОСВІТА» В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ЦИФРОВОЮ ТРАНСФОРМАЦІЄЮ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-243-258](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-243-258)

Анотація. Мета статті полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією та наданні пропозицій щодо удосконалення досліджуваного об'єкта. Щоб цифрові технології були затребуваними як у повсякденному житті, так і під час здійснення публічного управління, рядові громадяни й публічні службовці повинні мати відповідний рівень цифрових знань та практичний досвід їх застосування. Саме тому науково-теоретичне обґрунтування значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією та надання пропозицій щодо удосконалення досліджуваного об'єкта є надзвичайно актуальними. Загальнонаукові методи (дедукції та індукції, кількісні, якісні тощо) використано під час проведення науково-теоретичного аналізу значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією. Спеціальні наукові методи (аналізу вебдокументів, контент-аналізу, аналізу статистичних даних та звітів тощо) використано під час оцінювання контенту зазначеного вебпорталу, а також статистичних даних та звітів в контексті досліджуваної теми. Проаналізовано теоретико-практичні засади публічного управління цифровою трансформацією. Визначено завдання спеціальних органів державного управління у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав. Зазначено сутнісні особливості цифрової грамотності громадян та цифрової компетентності публічних службовців. Враховуючи переваги використання цього вебпорталу для організації навчання, проаналізовано його значення в публічному управлінні цифровою трансформацією. Окреслено різноманітність цифрових ресурсів вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» та інноваційність представлення навчальних матеріалів. Зроблено висновок, що цей вебпортал є інструментом публічного управління цифровою трансформацією. У висновках надано пропозиції щодо удосконалення функціоналу вебпорталу. Одним із напрямів подальших досліджень визначено здійснення аналізу впливу сукупності сучасних технологій у публічному управлінні на якість освітніх послуг.

Ключові слова: «Дія. Цифрова освіта», публічне управління, цифрова трансформація, цифрова грамотність, цифрова компетентність.

Постановка проблеми. Цифрова трансформація передбачає використання сучасних технологій для оптимізації процесів у всіх сферах, включаючи публічне управління. Розвиток і впровадження цифрових технологій у публічному управлінні є рушійною силою для підвищення доступності адміністративних послуг, а також посилення взаємодії інститутів влади та громадянського суспільства. Зазначена теза підтверджується позитивним досвідом країн ЄС щодо застосування цифрових технологій у публічному управлінні.

Нині на національному рівні важливо активно впроваджувати сучасні цифрові технології як потенційно можливі засоби вирішення бюрократичних проблем, забезпечення прозорості управлінської діяльності та залучення громадян до здійснення публічного управління. Варто наголосити, що саме завдяки налагодженому застосуванню електронних сервісів та цифрових інструментів у нашій державі може значно зменшитися рівень корупції.

Крім того, цифрові технології можуть відігравати значну роль у налагодженні ефективної комунікації між владними органами та громадянами шляхом створення цифрових платформ для синергетичної участі у здійсненні публічного управління. Вказане, на наш погляд, підвищить рівень прозорості та відкритості діяльності органів державного управління, забезпечить можливість громадян своєчасно отримувати інформацію щодо державотворчих процесів та бути більш активно залученими у процес ухвалення публічно-управлінських рішень.

Проте для того, щоб цифрові технології були затребуваними як у повсякденному житті, так і у разі здійснення публічного управління, рядові громадяни та публічні службовці повинні мати відповідний рівень цифрових знань та практичний досвід їх застосування. Саме тому науково-теоретичне обґрунтування значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією та надання пропозицій щодо удосконалення досліджуваного об'єкта є надзвичайно актуальними.

Аналіз попередніх досліджень. Цифрова трансформація у публічному управлінні сферою освіти є актуальною темою в

науковій літературі. У контексті освіти досліджуються такі технології, як віртуальна реальність, гейміфікація, доповнена реальність, робототехніка та цифрові підходи (віртуальний обмін і змішане навчання) [1].

Загальні аспекти публічного управління у сфері цифрової трансформації досліджено у низці наукових праць. Зокрема, Ю. Пігарев, Н. Костенюк проаналізували диджиталізацію публічного управління як чинника цифрової трансформації України. Науковці дійшли висновку, що цифровий розвиток України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства, задля їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання та добробуту [2]. Аналіз понятійно-категоріального апарату з проблематики цифрових трансформацій та цифрового розвитку сфери публічного управління та адміністрування, що є важливою умовою для економічного, соціального та культурного зростання країни, здійснений такими вченими, як Т. Биркович, В. Биркович, О. Кабанець [3]. І. Макарова, Ю. Пігарев, Л. Сметаніна вибрали об'єктом свого дослідження основні перешкоди на шляху цифровізації публічного управління на регіональному та міському рівнях. Вчені стверджують, що блокчейн-технологія може трансформувати публічне управління, бо забезпечує високоефективні механізми захисту цілісності та доступності інформації та дає змогу створювати повністю децентралізовані системи [4]. Л. Требик дослідила цифрову компетентність як метакомпетентність у форматі «державо-громадяни» [5] тощо.

Деякі аспекти вебпорталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» досліджено у контексті: диджиталізації публічного управління у сфері освіти: європейський та вітчизняний досвід (Н. Коваль) [6]; інституційного виміру цифровізації державного управління в Україні (І. Малий, М. Цедік) [7]; диджиталізації публічного управління як складника цифрової трансформації України (Г. Разумей, М. Разумей) [8]; розвитку сервісу «Дія» в умовах війни (М. Тимченко) [9]; використання ресурсів порталу «Дія. Освіта» для організації самостійної роботи студентів з

дисциплін ІТ спрямування (І. Чалий, Т. Бутенко) [10] тощо.

Викладене вище свідчить про значний інтерес науковців до дослідження публічного управління цифровою трансформацією, а також деяких аспектів функціонування вебпорталу цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта». Водночас у вітчизняній науці нині немає окремого самостійного дослідження, об'єктом якого є значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією.

Мета статті полягає у науково-теоретичному обґрунтуванні значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією та наданні пропозицій щодо удосконалення досліджуваного об'єкта.

Методи дослідження. Під час здійснення дослідження використано такі загальнонаукові методи: дедукції та індукції – для формулювання нових гіпотез щодо значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією; кількісні – під час обробки числових даних вебпорталу «Дія. Цифрова освіта»; якісні – під час вивчення якостей, властивостей та характеристик вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» як інструменту публічного управління цифровою трансформацією тощо.

Спеціальні наукові методи дослідження зумовлені його специфікою. Зокрема, метод аналізу вебдокументів використано з метою оцінювання контенту вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» шляхом аналізу інформаційних матеріалів, електронних навчальних ресурсів та інших цифрових елементів; метод контент-аналізу – під час аналізу мультимедійного контенту вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» (відео, презентації тощо); метод аналізу статистичних даних та звітів – під час дослідження статистичних даних та звітів Міністерства цифрової трансформації України та Міністерства освіти і науки України в контексті цифрової освіти, грамотності, компетентності, використання цифрових платформ тощо.

Виклад основного матеріалу. Однією з умов вступу України до ЄС є цифровізація державних процесів.

З огляду на це важливим є розуміння стану цифровізації країн ЄС. Дослідження даних Євростату станом на грудень

2023 рік свідчить, що 56% людей у ЄС віком від 16 до 74 років мають принаймні базові загальні цифрові навички. Найвищі показники зафіксовані у Нідерландах (83%), Фінляндії (82%) і Данії (70%), найнижчі – в Румунії (28%), Болгарії (36%) і Польщі (44%). До 2030 року ЄС планує, що 80% громадян ЄС у віці 16–74 років будуть мати загальні цифрові навички [11].

До компонентів успішного функціонування механізмів публічного управління вчені відносять навички учасників відносин щодо використання можливостей цифрових технологій [3]. Ми підтримуємо це твердження, оскільки вважаємо, що невід’ємною складовою цифровізації державних процесів є цифрова грамотність громадян. Рівень останньої залежить від якості просвітницької роботи.

Серед спеціальних органів державного управління у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян необхідно відзначити Міністерство освіти і науки України та Міністерство цифрової трансформації України.

Дослідження Положення про Міністерство освіти і науки України свідчить, що прямої регламентації завдань МОН у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян немає. Більш специфічними для досліджуваної сфери є такі завдання МОН: визначення перспектив і пріоритетних напрямів розвитку дошкільної, повної загальної середньої, позашкільної, професійно-технічної і вищої освіти, інклюзивного навчання та освіти протягом життя (пп. 7 п. 4 Положення про МОН); 2) проведення аналітично-прогностичної діяльності у сфері вищої освіти, визначення тенденцій її розвитку, формування стратегічних напрямів розвитку вищої освіти з урахуванням науково-технічного прогресу та інших факторів, узагальнення світового і вітчизняного досвіду розвитку вищої освіти (пп. 9 п. 4 Положення про МОН) [12].

Що ж до завдань Міністерства цифрової трансформації України, то вони включають в себе: забезпечення формування та реалізацію державної політики у сфері розвитку цифрових навичок та цифрових прав громадян (пп. 1 п. 3 Положення про Мінцифри); організацію навчання державних службовців з питань, що належать до компетенції Мінцифри (пп. 22 п. 4 Положення про Мінцифри); організацію навчання та

підготовку пропозицій щодо вдосконалення системи розвитку цифрових навичок громадян, підготовку та перепідготовку фахівців з питань, що належать до компетенції Мінцифри (пп. 23 п. 4 Положення про Мінцифри) [13].

Індекс цифрової трансформації регіонів України 2023 року свідчить про зростання на 13% частки дорослого населення, яка опанувала цифрові навички на базовому та вищому рівнях – із 47% (2019 рік) до 60% (2023 рік) [14].

Порівнюючи зазначені вище показники ЄС та України, можемо зробити висновок про позитивну тенденцію в Україні у сфері підвищення рівня цифрової грамотності громадян. Якщо йдеться про державних службовців як драйверів диджиталізації публічного управління, то більш коректніше вести мову не про «цифрову грамотність», а про «цифрову компетентність» [8, с. 143].

Цифрова грамотність громадян полягає в умінні використовувати цифрові технології під час здійснення пошуку інформації в Інтернеті, або на електронних ресурсах; в оцінці та обробці знайденої в Інтернеті інформації; у здійсненні комунікації в соціальних мережах; у захисті своїх особистих даних; у забезпеченні кібербезпеки тощо.

Що ж до цифрової компетентності публічних службовців, то вона має вираз у практичній здатності використовувати цифрові технології для оптимізації робочих процесів, ділової комунікації з громадянами та надання електронних публічних послуг. Чисельність останніх стрімко зростає, що зумовлює нагальну потребу законодавчої регламентації механізму їх надання у Законі України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» від 15 липня 2021 року № 1689-IX [15]. У статті 1 цього Закону визначено електронну публічну послугу як послугу, що «надається органами державної влади, органами місцевого самоврядування, підприємствами, установами, організаціями, які перебувають в їх управлінні, у тому числі адміністративна послуга (у тому числі в автоматичному режимі), яка надається з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем на підставі заяви (звернення, запиту), поданої в електронній формі з використанням інформаційно-телекомунікаційних систем

(у тому числі з використанням Єдиного державного веб-порталу електронних послуг), або без подання такої заяви (звернення, запиту)» [15].

Викладене вище значно актуалізує проведення в Україні просвітницької роботи у сфері цифрової грамотності.

Можливість доступу до знань з будь-якої точки світу більше не обмежується академічними установами; їх можна знайти на різноманітних платформах, у програмах, енциклопедіях і веббраузерах з відкритим вихідним кодом, що є характерною ознакою цифрової епохи та дає змогу людям дізнаватися про широкий спектр тем [16].

На сьогодні в Україні функціонує низка порталів, які надають освіту в онлайн / дистанційному форматі. Зокрема, за сприяння Міністерства освіти і науки України та Державної служби якості освіти України створено: інформаційний ресурс «Цифрові сервіси для освіти України» (mooc4ua.online); дистанційні та онлайн-сервіси в освіті (bit.ly/distance-online); освітні дистанційні платформи для учнів та вчителів (ВШО (e-school.net.ua); Міжнародну українську школу (uis.org.ua); Атмосферну школу (atschool.com.ua); дистанційну школу «Оптіма» (optima.school) тощо).

Одним із проєктів Міністерства цифрової трансформації України, що реалізується задля підвищення цифрової грамотності громадян та цифрової компетентності публічних службовців є вебпортал цифрової освіти «Дія. Цифрова освіта» (<http://surl.li/qtsoh>). Зважаючи на переваги використання саме цього вебпорталу для організації навчання, нижче проаналізуємо його значення в публічному управлінні цифровою трансформацією.

Насамперед відзначимо, що він запрацював у вересні 2020 року, а у березні 2021-го Кабінет Міністрів України здійснив нормативно-правове регулювання його функціонування шляхом затвердження Положення про Єдиний державний веб-портал цифрової освіти «Дія. Освіта» [17].

Кабінет Міністрів України поклав обов'язок на Міністерство освіти і науки України забезпечити розроблення нормативно-правових актів щодо врегулювання порядку наповнення Єдиного державного вебпорталу цифрової освіти

«Дія. Цифрова освіта» в частині вебплатформи дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн» освітніми матеріалами, необхідними для дистанційного здобуття освіти, а також забезпечити функціонування вебплатформи дистанційного навчання «Всеукраїнська школа онлайн» [17].

На сьогодні Міністерство цифрової трансформації України орієнтується на європейські фреймворки цифрової грамотності DigComp 2.1 та адаптує їх до потреб України [4]. Навчальна програма з цифрової грамотності для вчителів базується на основі Європейської рамки цифрових компетентностей для освітян DigComp Edu [9, с. 838].

На вебпорталі «Дія. Цифрова освіта» представлено близько 70 освітніх серіалів з різних сфер, включаючи цифрову грамотність для юристів, вчителів, медиків, журналістів, держслужбовців, школярів тощо [18]. Після запровадження воєнного стану розроблено актуальні курси з допомоги військовослужбовцям та медичним працівникам [9, с. 838].

На досліджуваному вебпорталі спостерігається трансформація усталеної форми надання знань в інноваційну. Це робить процес навчання більш цікавим та ефективним. Виникає інтерактивне та динамічне середовище, яке створює захоплюючу атмосферу; дає гнучку можливість оволодівати знаннями у оптимальний час та у будь-якому місці; миттєве автоматичне оцінювання результатів унеможливорює певні суб'єктивні фактори, які можуть виникати у традиційній освіті. Досить позитивним є також легкість оновлення інформації на відповідних ресурсах, що надає можливість оперативно актуалізувати навчальний матеріал, не витрачаючи кошти на друк нової навчальної літератури.

Варто відзначити, що останнім часом у закладах вищої освіти спостерігається тенденція до зменшення аудиторних годин навчання для багатьох дисциплін, а тому виникає нагальна потреба доцільніше використовувати час, що відводиться на самостійну та індивідуальну роботу студентів [10]. З огляду на це запропоновані на вебпорталі «Дія. Цифрова освіта» освітні серіали, вебінари, подкасти, тестування можуть бути важливою частиною студентської самостійної та індивідуальної роботи. Вони допомагають долучитися до

додаткового навчання поза аудиторними заняттями й розвивати різні аспекти знань.

Наприклад, освітні серіали, вебінари та подкасти можуть розширити знання студентів, надати нові погляди на теми та допомогти у вивченні складних концепцій. Такі формати можуть бути корисними для поглиблення розуміння матеріалу та стимулювання інтелектуальних міркувань.

Тестування також можуть бути важливою частиною самостійної та індивідуальної роботи, оскільки вони допомагають перевіряти рівень засвоєння матеріалу та виявляти слабкі місця для подальшого покращення.

Використання віртуальних інструментів під час навчання у закладах вищої освіти допоможе студентам розвинути такі навички, як вміння застосовувати знання, що отримані в онлайн-навчанні, оволодіти алгоритмом вирішення типових технічних задач у дистанційному навчанні, розвинути комунікативні навички для організації навчального процесу в цих закладах [16].

Першим в Україні інструментом для вимірювання рівня цифрових навичок громадян став запущений на онлайн-платформі «Дія. Цифрова освіта» національний тест на цифрову грамотність «Цифрограм», який надає змогу користувачам отримати сертифікат, що підтверджує цифрові знання та навички. Водночас такий інструмент допомагає збирати дані стосовно рівня цифрових навичок населення. Тестування передбачає перевірку базових знань та навичок із цифрової грамотності у шести сферах: основи комп'ютерної грамотності; інформаційна та медіаграмотність; вміння працювати з даними; створення цифрового контенту; комунікація і взаємодія у цифровому суспільстві; безпека у цифровому середовищі; вирішення технічних проблем; навчання впродовж життя у цифровому суспільстві. Практичною користю інструменту для громадян є можливість використовувати отриманий сертифікат під час пошуку роботи з використанням онлайн-сервісів roboota.ua, Work.ua, Jooble [19].

«Цифрограма» дає можливість оцінити рівень цифрової компетентності державних службовців. Ця ініціатива розроблена з метою підвищення рівня цифрової грамотності в

урядовому секторі. За результатами оцінювання керівники виявляють працівників із недостатнім рівнем цифрових знань та пропонують їм додаткові можливості для навчання. Це може бути участь у спеціалізованих навчальних програмах, тренінгах або інших формах підвищення кваліфікації з метою покращення цифрових компетентностей. Міністерство цифрової трансформації України надає статистику щодо рівня цифрових навичок громад та обласних державних адміністрацій, для цього воно веде збір та аналіз даних щодо цифрової компетентності в різних сферах українського суспільства, включаючи громади та державні установи. У рамках цього міністерства функціонує Управління розвитку цифрових навичок та цифровізації освіти.

Функціонування вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» побудовано на принципі рівності доступу до освіти усіх громадян незалежно від їх фізичного стану. Зокрема, його інтерфейс розроблений з чіткими, розбірливими шрифтами, високим колірним контрастом і простим макетом, щоб полегшити навігацію для людей з когнітивними порушеннями або порушеннями зору. Також на платформі доступний альтернативний текст для зображень, субтитри для відео та аудіоописи для мультимедійного контенту, щоб зробити його доступним для користувачів з порушеннями зору або слуху [20].

Популярність вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в Україні зростає завдяки загальному інтересу суспільства до цифрової освіти та розвитку цифрових навичок. Проте з початку повномасштабних воєнних дій реєстрація нових користувачів на платформі значно уповільнилася. Керуючись статистичними показниками, зазначимо, що з вересня 2020 року, коли платформа запрацювала, та до листопада 2021-го зареєстровано – 1 000 000 осіб [21], а з листопада 2021 року і до лютого 2024-го – лише 534 400 осіб [22], але на загальну динаміку цифровізації суспільства це значно не вплинуло.

Підсумовуючи викладене вище, відзначимо, що значення вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» в публічному управлінні цифровою трансформацією полягає у сприянні подоланню цифрового розриву в суспільстві, підвищенні рівня цифрової грамотності громадян та цифрової компетентності публічних

службовців. Платформа по суті є інструментом публічного управління цифровою трансформацією, що надає доступ до різноманітних освітніх ресурсів, вебінарів, тестувань, серіалів та інших форматів навчання.

Висновки та напрями подальших досліджень. Безумовно, потрібно зазначити про великі досягнення функціоналу вебпорталу «Дія. Цифрова освіта» у створенні засад оволодіння цифровими знаннями та навичками, без яких здійснення публічного управління цифровою трансформацією неможливе. Проте еволюція суспільного життя спричиняє технологічні зміни, які висувають вимоги щодо пошуку перспектив удосконалення вказаного вебпорталу.

Такими перспективами, зокрема, є використання компоненту штучного інтелекту з метою персоналізувати навчальний процес для кожного користувача окремо. За допомогою штучного інтелекту є можливість проаналізувати статистичні показники активності користувачів на платформі; їхній інтерес до тих чи інших навчальних матеріалів; рівень правильності відповідей на тестові завдання, а також прогрес виконання поставлених перед ними завдань. Такий підхід сприяє покращенню залучення користувачів, підвищенню їхнього інтересу до навчання, а також призводить до поліпшення результатів.

Позитивним має бути розширення кількості підтримуваних мов на вебпорталі «Дія. Цифрова освіта», що підвищить рівень доступу користувачів з різних країн до навчальних курсів. Кожна додаткова мова робить контент більш доступним та привабливим для широкого кола аудиторії, сприяючи глобальному розширенню впливу платформи та досягненню цілей у сфері цифрової освіти. Крім того, багатомовна платформа потенційно має створити засади для міжнародного обміну навчальними практиками та знаннями, сприяючи культурному та освітньому обміну між різними групами людей з усього світу.

На сьогодні актуальним також є збільшення курсів, що спрямовані на розвиток навичок щодо вирішення життєвих проблем, кібербезпеки. Реалізація вказаної пропозиції має допомогти користувачам Інтернету безпечно

адаптуватися до інтернет-середовища.

Будь-який матеріал краще сприймається, якщо він наданий у доступній формі та має наочний супровід. Збільшення кількості таких інтерактивних елементів, як відео та анімація, може значно покращити сприйняття навчального матеріалу за рахунок його візуалізації, спрощення запам'ятовування та засвоєння. Використання візуальних та інтерактивних елементів може сприяти більш активному залученню користувачів до процесу навчання через задоволення їх індивідуальних потреб.

Напрямами подальших досліджень є аналіз впливу сукупності сучасних технологій у публічному управлінні на якість освітніх послуг.

Список використаних джерел

1. Trevisan L. V., Eustachio, J.H.P.P., Dias, B. G. et al. Digital transformation towards sustainability in higher education : state-of-the-art and future research insights. *Environ Dev Sustain*. 2024. № 26. Pp. 2789–2810. DOI : <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02874-7>.
2. Пігарев Ю., Костенюк Н. Діджиталізація публічного управління як чинник цифрової трансформації України. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 92–96.
3. Биркович Т. І., Биркович В. І., Кабанець О. С. Механізми публічного управління у сфері цифрових трансформацій. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2019. № 9. URL : <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1488> (дата звернення : 25.02.2024).
4. Макарова І., Пігарев Ю., Сметаніна Л. Цифровізація публічного управління на регіональному та міському рівнях. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 2(83). С. 86–91. DOI : <https://doi.org/10.35432/1993-8330arpa2832021237255>.
5. Требик Л. Цифрова компетентність як метакомпетентність у форматі «держава-громадяни». *Становлення та розвиток місцевого самоврядування в Україні : збірник тез ІХ всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Хмельницький, 7 грудня 2020 року)*. Хмельницький, 2020. С. 85–89.
6. Коваль А. Діджиталізація публічного управління в сфері освіти : європейський та вітчизняний досвід. *Наукові перспективи*. 2021. № 10(16). URL : <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/581/585> (дата звернення : 25.02.2024).
7. Малій І. Й., Цедік М. Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. *Державне управління : удосконалення та розвиток*. 2022. № 2. URL : http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf (дата звернення : 25.02.2024).
8. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2 (25). С. 139–145.
9. Тимченко М. С. Розвиток сервісу «Дія» в умовах війни. Нові можливості публічного управління. *Public Administration and Regional Development*. 2022. № 17. С. 834–866. DOI : <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09>.
10. Чалий І. В., Бутенко Т. А. Використання ресурсів порталу «Дія.Освіта» для організації самостійної роботи студентів з дисциплін ІТ спрямування. *Цифрова трансформація професійної підготовки фахівців в умовах застосування smart-освітніх технологій: стан, проблеми, перспективи* : матеріали всеукраїнської науково-методичної конференції. Харків : КП «Міськдруку», 2023. С. 228–231.

11. 56% of EU people have basic digital skills : 2023. *Eurostat* : website. URL : <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231215-3> (дата звернення : 25.02.2024).
12. Положення про Міністерство освіти і науки України : постанова Кабінету Міністрів України від 16.10.2014 р. № 630. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-p#Text> (дата звернення : 25.02.2024).
13. Положення про Міністерство цифрової трансформації України : постанова Кабінету Міністрів України від 18.09.2019 р. № 856. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p#p12> (дата звернення : 25.02.2024).
14. Індекс цифрової трансформації регіонів України : підсумки 2023 року : *Міністерство цифрової трансформації України* : вебсайт. URL : <http://surl.li/qwyhx> (дата звернення : 25.02.2024).
15. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15.07.2021 р. № 1689-IX. Відомості Верховної Ради України. 2021. № 47. С. 383.
16. Alenezi M. Digital learning and digital institution in higher education. *Education Sciences*. 2023. № 13(1). DOI : <https://doi.org/10.3390/educsci13010088>.
17. Положення про Єдиний державний веб-портал цифрової освіти «Дія.Освіта» : постанова Кабінету Міністрів України від 10.10.2021 р. № 184. Офіційний вебпортал парламенту України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-p#n11> (дата звернення : 25.02.2024).
18. Мінцифри презентувало Дія.Цифрова освіта 2.0 та дослідження цифрової грамотності українців. *Урядовий портал : єдиний веб-портал виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-prezentuvala-diyacifrova-osvita-20-ta-doslidzhennya-cifrovoi-gramotnosti-ukrayinciv> (дата звернення : 25.02.2024).
19. Цифрові трансформації в Україні : чи відповідають вітчизняні інституційні умови зовнішнім викликам та європейському порядку денному? *Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень* : вебсайт. URL : <https://www.pfirs.org/produkti/book/83-tsifrovi-transformatsiji-v-ukrajini-chi-vidpovidayut-vitchiznyani-institutsijni-umovi-zovnishnim-viklikam-ta-evropejskomu-poryadku-dennomu/3-produkti.html> (дата звернення : 25.02.2024).
20. Інклюзивна освіта : платформа Дія.Цифрова освіта продовжує розвиток в напрямку безбар'єрності. *Урядовий портал : єдиний веб-портал виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/inkluzivna-osvita-platforma-diiacyfrova-osvita-prodovzhuie-rozvytok-v-napriamku-bezbariernosti> (дата звернення : 25.02.2024).
21. 1 000 000 українців навчається на Дія.Цифрова освіта. *Урядовий портал : єдиний веб-портал виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/news/1-000-000-ukrayinciv-navchayetsya-na-diyacyfrova-osvita> (дата звернення : 25.02.2024).
22. Про проєкт : Дія.Освіта – національна едьютейнмент освітня платформа актуальних знань та навичок. *Дія.Освіта* : онлайн сервіс. 2022. URL : <https://osvita.diia.gov.ua/about> (дата звернення : 25.02.2024).

References

1. Trevisan, L. V., Eustachio, J.H.P.P., Dias, B.G. et al. (2024). Digital transformation towards sustainability in higher education: state-of-the-art and future research insights. *Environment, Development, and Sustainability*, 26, 2789–2810. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10668-022-02874-7> [in Netherlands].
2. Piharev, Yu., Kosteniuk, N. (2021). Didzhitalizatsiia publicnogo upravlinnia yak chynnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Digitization of public administration as a factor in the digital transformation of Ukraine]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 2021, 2(83), 92–96 [in Ukrainian].
3. Byrkovych, T. I., Byrkovych, V. I., Kabanets, O. S. (2019). Mekhanizmy publicnogo upravlinnia u sferi tsyfrovyykh transformatsii [Mechanisms of public management in the field of digital transformations]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 9. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1488> DOI: 10.32702/2307-2156-2019.9.2 [in Ukrainian].
4. Makarova, I., Piharev, Yu., Smetanina, L. (2021). Tsyfrovizatsiia publicnogo upravlinnia na rehionalnomu ta miskomu rivniakh [Digitization of public administration at the regional and city

- levels]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, 2(83), 86–91 DOI: <https://doi.org/10.35432/1993-8330appa2832021237255> [in Ukrainian].
5. Trebyk, L. (2020). Tsyfrova kompetentnist yak metakompetentnist u formati «derzhava-hromadiansy» [Digital competence as a meta-competence in the «state-citizen» format]. *Stanovlennia ta rozvytok mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: zbirnyk tez IX Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Collection of theses of the 10th All-Ukrainian Scientific and Practical Conference]. Khmelnytskyi [in Ukrainian].
 6. Koval, A. (2021). Didzhitalizatsiia publichnogo upravlinnia v sferi osvity: yevropeyskyi ta vitchyzniani dosvid [Digitization of public administration in the field of education: European and domestic experience]. *Naukovi perspektyvy*, 10(16). Retrieved from <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/581/585> [in Ukrainian].
 7. Malyi, I. Y., Tsedik, M. H. (2022). Instytutsiinyi vymir tsyfrovizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Institutional dimension of digitalization of public administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 2. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf [in Ukrainian].
 8. Razumei, H. Yu., Razumei, M. M. (2020). Didzhitalizatsiia publichnogo upravlinnia yak skladnyk tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Digitization of public administration as a component of digital transformation of Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 2 (25), 139–145 [in Ukrainian].
 9. Tymchenko, M. S. (2022) Rozvytok servisu «Diia» v umovakh viiny. Novi mozhlyvosti publichnogo upravlinnia [Development of the «Action» service in conditions of war. New possibilities of public administration]. *Public Administration and Regional Development*, 17, 834–866. DOI: <https://doi.org/10.34132/pard2022.17.09> [in Ukrainian].
 10. Chalyy, I. V., Butenko, T. A. (2023). Vykorystannia resursiv portalu «Diia.Osvita» dlia orhanizatsii samostiinoi roboty studentiv z dystsyplin IT spriamuvannia [Using the resources of the Diia.Osvita portal to organize the independent work of students in IT disciplines]. Tsyfrova transformatsiia profesiinoi pidhotovky fakhivtsiv v umovakh zastosuvannia smart-osvitnikh tekhnolohii: stan, problemy, perspektyvy: materialy vseukrainskoi naukovo-metodychnoi konferentsii [Digital transformation of professional training of specialists under the conditions of application of smart-educational technologies: state, problems, prospects: materials of the All-Ukrainian scientific and methodological conference]. Kharkiv [in Ukrainian].
 11. 56% of EU people have basic digital skills: 2023. *Eurostat*: website. Retrieved from <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231215-3> [in Luxembourg].
 12. Polozhennia pro Ministerstvo osvity i nauky Ukrainy [Regulations on the Ministry of Education and Science of Ukraine]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16.10.2014 r. № 630. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/630-2014-p#Text> [in Ukrainian].
 13. Polozhennia pro Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy [Regulations on the Ministry of Digital Transformation of Ukraine]: postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18.09.2019 r. № 856. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/856-2019-p#n12> [in Ukrainian].
 14. Indeks tsyfrovoi transformatsii rehioniv Ukrainy: pidsumky 2023 roku. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy*: vebсайт [Ministry of Digital Transformation of Ukraine: website]. Retrieved from <http://surl.li/qwyhx> [in Ukrainian].
 15. Pro osoblyvosti nadannia publichnykh (elektronnykh publichnykh) posluh [On the peculiarities of the provision of public (electronic public) services]: Zakon Ukrainy vid 15.07.2021 r. № 1689-IX. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, 2021, 47, 383. [in Ukrainian].
 16. Alenezi, M. (2023). Digital learning and digital institution in higher education. *Education Sciences*, 13(1). DOI: <https://doi.org/10.3390/educsci13010088> [in Saudi Arabia].
 17. Polozhennia pro Yedynyi derzhavnyi veb-portal tsyfrovoi osvity «Diia.Osvita» [Regulations on the Unified State Web Portal of Digital Education «Diia.Osvita»]: postanovoia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10.10.2021 r. № 184. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/184-2021-p#n11> [in Ukrainian].
 18. Mintsyfyri prezentuvalo Diia.Tsyfrova osvita 2.0 ta doslidzhennia tsyfrovoi hramotnosti ukrainsiv. *Uriadovyi portal: yedynyi veb-portal vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: a single web portal of the royal government of Ukraine]. Retrieved from

- <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-prezentovala-diyacifrova-osvita-20-ta-doslidzhennya-cifrovoyi-gramotnosti-ukrayinciv> [in Ukrainian].
19. Tsyfrovi transformatsii v Ukraini: chy vidpovidaiut vitchyzniani instytutsiini umovy zovnishnim vyklykam ta yevropeiskomu poriadku dennomu? *Poliskyi fond mizhnarodnykh ta rehionalnykh doslidzhen*: website [Polish Foundation for International and Regional Research: website.]. Retrieved from <https://www.pfirs.org/produkti/book/83-tsifrovi-transformatsiji-v-ukrajini-chi-vidpovidayut-vitchiznyani-institutsijni-umovi-zovnishnim-viklikam-ta-evropejskomu-poryadku-dennomu/3-produkti.html> [in Ukrainian].
 20. Inkliuzyvna osvita: platforma Diia.Tsyfrova osvita prodovzhuie rozvytok v napriamku bezbariernosti. *Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy: yedyni veb-portal vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: unified web portal of the royal government of Ukraine]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/inkliuzyvna-osvita-platforma-diiatsyfrova-osvita-prodovzhuie-rozvytok-v-napriamku-bezbariernosti> [in Ukrainian].
 21. 1 000 000 ukraintsiv navchayetsia na Diia.Tsyfrova osvita. *Uriadovyi portal: yedyni veb-portal vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: a single web portal of the royal government of Ukraine]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/news/1-000-000-ukrayinciv-navchayetsya-na-diyacifrova-osvita> [in Ukrainian].
 22. Pro proekt: Diia.Osvita – natsionalna edyuteinment osvitnia platforma aktualnykh znan ta navychok. *Diia.Osvita*: onlain servis [Diya.Osvita: online service]. Retrieved from <https://osvita.diia.gov.ua/about> [in Ukrainian].

SIGNIFICANCE OF WEB PORTAL «ACTION. DIGITAL EDUCATION» IN PUBLIC MANAGEMENT OF DIGITAL TRANSFORMATION

Riabets Kateryna

Abstract. The purpose of the article is the scientific and theoretical justification of the importance of the web portal «Action. Digital Education» in the public management of digital transformation and providing suggestions for improving the researched object. In order for digital technologies to be in demand both in everyday life and in the implementation of public administration, ordinary citizens and public officials must have an appropriate level of digital knowledge and practical experience in their application. That is why the scientific and theoretical substantiation of the significance of the web portal «Action. Digital Education» in the public management of digital transformation and the provision of proposals for the improvement of the researched object are extremely relevant. General scientific methods (deductions and inductions, quantitative, qualitative, etc.) were used in the implementation of a scientific and theoretical analysis of the value of the web portal «Action. Digital Education» in the public management of digital transformation. Special scientific methods (analysis of web documents, content analysis, analysis of statistical data and reports, etc.) were used in the evaluation of the content of the web portal «Action. Digital Education», as well as statistical data and reports in the context of the research topic. The theoretical and practical principles of public management of digital transformation are analyzed. The tasks of special state administration bodies in the field of digital skills development and digital rights are defined. The essential features of digital literacy of citizens and digital competence of public servants are indicated. Taking into account the advantages of using the web portal «Action. Digital Education» for the organization of training, its importance in the public management of digital

transformation is analyzed. The diversity of digital resources of the web portal «Action. Digital Education» and the innovativeness of the presentation of educational materials are outlined. It was concluded that the web portal «Action. Digital Education» is a tool of public management of digital transformation. The conclusions provide suggestions for improving the functionality of the «Action. Digital Education» web portal. One of the areas of further research is the analysis of the impact of the set of modern technologies in public administration on the quality of educational services.

Keywords: Action. Digital education, public administration, digital transformation, digital literacy, digital competence.

УДК 378:351

Бачинський Михайло

ORCID iD 0009-0005-9906-1077

e-mail: bachynsk.mykhailo@gmail.com

ПОЛІТИКА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-259-271](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-259-271)

Анотація. Метою статті є аналіз основних засад публічного управління щодо забезпечення якості вищої освіти у єдиному європейському освітньому просторі (далі – ЄПВО). Для реалізації дослідницької мети використовувалися різноманітні методи, а саме: логічний аналіз, синтез та узагальнення. Логічний аналіз передбачав детальне вивчення міжнародних документів, що регулюють сферу забезпечення якості вищої освіти. Синтез дав змогу визначити різні аспекти реалізації системи забезпечення якості вищої освіти. Узагальнення полягало у визначенні особливостей основних нормативних засад системи забезпечення якості вищої освіти. З огляду на проведені дослідження можна зробити висновок, що забезпечення більш високої якості освіти є критичним чинником для розвитку та процвітання кожної держави. Високий стандарт освіти має прямий вплив на всі сфери життя суспільства та нації загалом. Якісна освіта сприяє створенню інноваційного потенціалу країни, формує висококваліфікованих громадян із розвиненим рівнем освіти та культури, є ключовим фактором у забезпеченні економічного зростання. Країна, що відзначається більш високим рівнем якості вищої освіти, отримує хорошу міжнародну репутацію, що привертає увагу провідних науковців та інвесторів. Таким чином, забезпечення якості вищої освіти стає стратегічною метою для будь-якої держави, оскільки вона має значний вплив на всі аспекти розвитку суспільства. Нормативне визначення забезпечення якості вищої освіти відіграє ключову роль через встановлення основних норм, принципів та процедур, які регулюють цю сферу. Це важливо для створення стійкого та передбачуваного середовища, що сприяє розвитку освіти та підвищенню її якості. Крім того, визначення механізмів контролю за якістю освіти, зокрема процедур акредитації навчальних закладів і програм, а також встановлення відповідальності за порушення норм та стандартів якості є суттєвим аспектом. Також зазначено може поліпшити міжнародну репутацію країни, збільшити привабливість для іноземних студентів та інвесторів, а також сприяти взаємному визнанню дипломів та кваліфікацій. Якісна освіта є важливою передумовою для розвитку науки й технологій, що, сприяючи створенню умов для інновацій і наукових досліджень, відкриває нові можливості для розвитку суспільства та економіки. Таким чином, нормативне визначення забезпечення якості вищої освіти є ключовим засобом для просування розвитку освітньої системи й забезпечення її ефективності та конкурентоздатності на міжнародній арені.

Серед потенційних напрямів дослідження у сфері публічного управління в галузі вищої освіти варто відзначити управління забезпеченням якості освіти у цифровому навчанні.

Ключові слова: політика, публічна політика, механізми публічного управління, публічне управління, публічне управління вищою освітою, управління вищою освітою, забезпечення якості вищої освіти, якість вищої освіти.

Постановка проблеми. Забезпечення якості вищої освіти має вирішальне значення для розвитку суспільства та індивідуального успіху. Висока якість освіти сприяє конкурентоспроможності країни, готуючи кваліфікованих фахівців для участі в глобальній економіці. Крім того, якісна освіта розвиває критичне мислення, творчість та комунікативні навички, сприяючи особистісному зростанню та адаптації до змін у сучасному суспільстві. Доступність вищої освіти та справедливий її розподіл є важливими аспектами, що визначають соціальну справедливість. Забезпечення якості також пов'язане з інноваціями та розвитком, оскільки вища освіта є джерелом нових технологій та ідей. Задоволення потреб ринку праці потребує актуальності та практичності освітніх програм. Адже постійне вдосконалення та забезпечення якості вищої освіти визначають сталий розвиток суспільства, сприяючи економічному процвітання та особистісному розвитку громадян.

Забезпечення якості вищої освіти відіграє ключову роль у формуванні сучасного суспільства і визначає його перспективи. Висока якість освіти є фундаментом для конкурентоспроможності країни в глобальному контексті, адже вона створює умови для підготовки кваліфікованих фахівців, здатних ефективно працювати в різних галузях. Освіта не лише передає знання, а й сприяє розвитку критичного мислення, творчості та соціальних навичок. Це необхідно для виховання громадян, які можуть активно взаємодіяти в сучасному суспільстві, ухвалювати виважені рішення та робити свій внесок у загальний прогрес. Доступність вищої освіти є суттєвим аспектом справедливості та рівності можливостей. Забезпечення можливості отримання вищої освіти різними соціальними групами сприяє розвитку різноманітності в

освітньому процесі. Освіта також є каталізатором інновацій та розвитку, створюючи умови для наукових досліджень і впровадження нових технологій. Задоволення потреб ринку праці через актуальність навчальних програм та практичні навички готує випускників до викликів сучасного бізнесу. Узагальнюючи, можна стверджувати, що якість вищої освіти формує основу для сталого розвитку суспільства, впливаючи на економіку, культуру та соціальний прогрес. Важливість цього питання полягає у задоволенні потреб майбутнього суспільства у компетентних, креативних та соціально відповідальних громадянах.

Аналіз попередніх досліджень. У сучасних наукових дослідженнях значну увагу приділяють висвітленню різних аспектів та факторів управління вищою освітою в контексті публічного управління. Зокрема, теоретичні та методологічні засади управління вищою освітою ретельно розглянуто у працях В. Лугового [1], І. Семенець-Орлової [2], Н. Протасової [3] та інших. Значний вклад у вивчення теоретичних аспектів управління освітою з урахуванням забезпечення якості освіти зробили дослідники, а саме: управлінський вимір забезпечення якості вищої освіти розглядає О. Воробйова [4], оптимізацію результативності університетської діяльності через призму управлінських підходів вивчає В. Ткаченко [5]; питання забезпечення якості вищої освіти перебуває у полі зору М. Винницького [6]; питання вимірювання якості освітньої діяльності досліджує О. Слюсаренко [7]. Різні проблемні аспекти публічного управління вищою освітою є об'єктом досліджень ряду вчених із-за кордону: роботи, присвячені вивченню впливу публічного управління та його ролі у вищій освіті досліджувала група вчених V. Doorwar, Q. F. Meraj, M. Hassan [8]; Hinteа Calin Emilian [9] розглядає фактори, які сприяють успішному перебігу процесу трансформації вищої освіти в рамках публічного управління.

Мета статті – аналіз основних засад публічного управління щодо забезпечення якості вищої освіти у ЄПВО.

Методи дослідження. Під час дослідження застосовано такі методи: логічний аналіз (передбачав детальне вивчення міжнародних документів, що регулюють сферу забезпечення

якості вищої освіти); синтез (дав змогу визначити різні аспекти реалізації системи забезпечення якості вищої освіти); узагальнення (полягав у визначенні особливостей основних нормативних засад системи забезпечення якості вищої освіти).

Виклад основного матеріалу. У сучасному світі освітня галузь є ключовим фактором для розвитку країни, що впливає на різні аспекти суспільства та економіки. Високий рівень освіти сприяє формуванню кваліфікованої робочої сили, що є ключовим елементом економічного зростання та позитивно впливає на розвиток людського капіталу. Країни з розвинутою системою вищої освіти часто стають лідерами у сфері науки та технологій, що продукує інноваційні зміни та науковий прогрес. Відбувається підвищення якості життя завдяки можливостям для самореалізації, доступу до високооплачуваної роботи, здоров'я та соціального забезпечення, а це сприяє підвищенню загальної якості життя в країні. Вища освіта формує інформованого громадянина, що розуміє свої права та обов'язки і, таким чином, впливає на соціальну стабільність та зниження рівня конфліктів у суспільстві. Також важливо зазначити про глобальну конкурентоспроможність, адже країни із сильною освітньою системою зазвичай мають вищу конкурентоздатність і більші можливості для отримання інвестицій та розвитку. Освіта відіграє ключову роль у формуванні активного громадянського суспільства, адже сприяє участі в громадських ініціативах, політичному процесі та вирішенні суспільних проблем. Узагальнюючи, можна стверджувати, що освітня галузь є стратегічно важливою для розвитку країни, адже впливає на економіку, соціум та культуру, а інвестування в освіту має потенціал щодо забезпечення стійкості та розвитку нації.

Своєю чергою публічне управління відіграє ключову роль у галузі освіти, адже забезпечує ефективну організацію та управління системою освіти, враховуючи різні аспекти, такі як політика, фінансування, якість навчання, доступність та інші. До основних завдань належать визначення стратегії та розроблення політики галузі, що містить розроблення стандартів, управління освітніми програмами та визначення пріоритетних напрямів розвитку усієї системи загалом. Питання

фінансового планування й бюджетування включає складання бюджету, аналіз витрат, розподіл ресурсів між різними рівнями освіти та забезпечення ефективного використання цих фінансових ресурсів. Важливою складовою є створення та підтримка інфраструктури, а саме: школи, університети, бібліотеки і лабораторії, адже це важливо для забезпечення відповідних умов для навчання та досліджень. Аспект щодо розвитку кадрового потенціалу включає в себе визначення політики, що стосується набору та підготовки вчителів, викладачів і адміністраторів, оскільки забезпечення високої якості педагогічної кадрової бази важливе для досягнення високих стандартів навчання. Для забезпечення якості освіти органи публічного управління визначають систему оцінювання та моніторингу якості навчання. Це може включати впровадження тестувань, оцінювання вчителів та розроблення механізмів для підвищення якості освіти. Гарантування доступності освіти є ще однією складовою відповідальності державних органів управління, яка відіграє важливу роль у забезпеченні рівного доступу до освіти для всіх, незалежно від соціального статусу, географічного положення чи інших факторів.

Отже, ефективне публічне управління у галузі освіти є важливим елементом для розвитку суспільства, формування освіченої та конкурентоздатної громади.

Так, у документі «European Strategy For Universities» [10], що представлений Європейською комісією, висловлюється необхідність вдосконалення управління у сфері вищої освіти, враховуючи зміни, що відбуваються в соціальному та економічному середовищі. Забезпечення якості вищої освіти є критично важливим, оскільки воно впливає на різні аспекти освітнього процесу та суспільства загалом, а саме:

- встановлення та дотримання високих академічних стандартів допомагає забезпечити відповідність освітніх програм сучасним вимогам;

- запровадження системи постійного оцінювання та атестації закладів вищої освіти, їх освітніх програм допомагають забезпечити стандарти якості та визначити напрями для поліпшення;

– студентська активність в освітньому процесі та врахування їхніх думок під час забезпечення якості сприяють виявленню проблем і передбачають розгляд збалансованого підходу;

– участь у світових рейтингах, співпраця з іншими університетами та адаптація найкращих світових практик допомагають встановлювати міжнародні стандарти і забезпечують підтримку глобальної конкурентоспроможності;

– університети, які мають високу репутацію, привертають увагу студентів із різних країн, сприяючи таким чином розширенню культурного спектра та обміну ідеями та досвідом;

– якісна освіта готує студентів до викликів глобальної економіки, враховуючи новітні технології та міжнародні стандарти в бізнесі;

– міжнародне визнання дипломів надає студентам можливість світової мобільності та відкриває широкі перспективи для подальшого розвитку їхньої кар'єри.

Загалом забезпечення якості вищої освіти постійно потребує системного підходу до оцінювання, покращення та адаптації, щоб відповідати вимогам сучасного світу та забезпечувати випускників якісною освітою для їхнього успішного майбутнього, та робить значний внесок у глобальний розвиток, сприяючи обміну знаннями та культурою між різними регіонами світу.

Так, за підтримки ЮНЕСКО, 2002 року відбувся Перший глобальний форум забезпечення якості, акредитації і визнання кваліфікацій у вищій освіті (First Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education) [11]. Основним питанням для обговорення було розширення прав і можливостей студентів, забезпечення рівних можливостей у доступі до освіти та підвищення якості освіти. І вже 2004 року відбувся Другий глобальний форум забезпечення якості, акредитації і визнання кваліфікацій у вищій освіті «Розширення доступу до якісної вищої освіти» (Widening Access to Quality Higher Education) [12]. Обговорювалися питання про значення розвитку дистанційної освіти та виправлення механізмів для

забезпечення її якості, оскільки ця форма навчання має великий потенціал і здатна задовольнити потреби в освіті для широкого кола користувачів у всьому світі. Третій глобальний форум забезпечення якості, акредитації і визнання кваліфікацій у вищій освіті «Учні та нові простори вищої освіти: виклики забезпечення якості та визнання кваліфікацій» (Learners and New Higher Education Spaces: Challenges for Quality Assurance and the Recognition of Qualifications) [13] відбувся 2007 року. На форумі розглянули питання, що стосуються середньострокової Стратегії ЮНЕСКО (2002–2007 рр.) у контексті глобалізації та вищої освіти, зокрема міжнародного забезпечення якості, акредитації та визнання кваліфікацій. Виявлено основні виклики, пов'язані з забезпеченням якості, акредитацією та визнанням кваліфікацій, враховуючи потреби отримувачів послуг, а також роль суспільства знань та рівний доступ до якісної освіти.

І вже на Бергенській конференції європейських міністрів освіти (The European Higher Education Area – Achieving the Goals Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education, Bergen, 19-20 May 2005) відбулося обговорення аспектів поліпшення якості та систематичного впровадження внутрішніх механізмів контролю якості, які мали безпосередній взаємозв'язок із зовнішніми системами забезпечення якості. Встановлено завдання для майбутньої діяльності, які охоплюють: «впровадження стандартів і принципів забезпечення якості відповідно до пропозицій доповіді Європейської мережі із забезпечення якості; впровадження національних кваліфікаційних рамок; присудження та визнання подвійних дипломів, зокрема на рівні доктора; створення можливостей для гнучких траєкторій навчання у вищій освіті, включаючи процедури визнання попереднього навчання» [14]. На Єреванській конференції міністрів європейських країн (Yerevan Communiqué, 2015) обговорювалися питання підвищення якості та актуальності освіти і викладання, що були визнані головною місією Європейського простору вищої освіти. Також зазначалось, що «наближеність систем освітніх рівнів, єдина кредитно-трансферна система, спільні принципи і стандарти забезпечення

якості освіти, просування програм мобільності та спільних програм, а також програм подвійних дипломів є фундаментом ЄВПО» [15]. Крім того, ухвалено документ «Стандарти і рекомендації щодо забезпечення якості в європейському освітньому просторі вищої освіти» (Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area – ESG) [16]. Принципи, на яких базується забезпечення якості освіти ESG, ґрунтуються на чотирьох основних засадах, а саме: головна відповідальність за якість освітніх послуг та їх забезпечення покладена на навчальні заклади; система забезпечення якості адаптується до різних систем вищої освіти, навчальних закладів, програм і студентського контингенту; система забезпечення якості сприяє стимулюванню культури якості; система забезпечення якості враховує потреби й очікування студентів, а також усіх інших учасників процесу навчання та суспільства загалом. Таким чином, можна стверджувати, що цей документ має на меті забезпечення якості навчання та викладання в галузі вищої освіти, розвиток освітнього середовища, а також сприяння науковим дослідженням та інноваціям. На Паризькій конференції міністрів європейських країн (Paris Communiqué, Paris, May 25, 2018) [17] підкреслено, що забезпечення якості відіграє ключову роль у розвитку взаємної довіри, збільшенні мобільності та справедливому визнанні кваліфікацій та періодів навчання в усьому європейському просторі вищої освіти.

Важливість зазначеного питання підтверджує і створення Європейської асоціації із забезпечення якості вищої освіти (European Association for Quality Assurance in Higher Education, ENQA), функціонування якої є певним каталізатором для розвитку й забезпечення якості, зокрема за допомогою заснування агентств забезпечення якості освіти на міжнародному рівні, їх підтримки на національному рівні та створення комплексних послуг і можливостей для формування мереж. А згідно з документом «Цілі сталого розвитку. ООН. Ціль 4. Якісна освіта» (The Sustainable Development Goals. UN. Goal 4. Quality Education) [18] ООН визначає якість освіти як одну з важливих цілей для досягнення сталого розвитку світового співтовариства.

Нормативне визначення забезпечення якості вищої освіти відіграє важливу роль у створенні стабільного та ефективного середовища для освітньої діяльності. Воно встановлює правові основи, норми та процедури, які регулюють процеси оцінки, контролю та забезпечення якості освіти на рівні держави. Це дає змогу забезпечити відповідність навчальних програм і методик вимогам якості, захищати права студентів та сприяти розвитку конкурентоспроможної вищої освіти в країні. Також встановлює механізми взаємодії між установами вищої освіти й відповідними органами державної влади для ефективного контролю та регулювання якості навчального процесу. Таке визначення є важливим з огляду на забезпечення довіри громадськості до системи вищої освіти та підвищення її якості на національному рівні.

Висновки та напрями подальших досліджень. За результатами дослідження можна зробити висновки, що забезпечення якості вищої освіти для держави є ключовим фактором її розвитку і процвітання. Досягнення високої якості освіти має безпосередній вплив на кожен аспект життя суспільства і нації загалом, адже якісна освіта сприяє розвитку інноваційного потенціалу країни; формує громадян із високим рівнем освіти та культури; є ключовим чинником економічного зростання; країна з високим рівнем якості вищої освіти має сильну міжнародну репутацію, що привертає увагу провідних науковців та інвесторів. Таким чином, забезпечення якості вищої освіти є важливою стратегічною метою для будь-якої держави, оскільки вона має далекосяжний вплив на всі аспекти розвитку суспільства. Нормативне визначення забезпечення якості вищої освіти має важливе значення, адже встановлює основні правила, принципи та процедури, які регулюють зазначене питання, а це важливо для створення стабільного та передбачуваного середовища, яке сприяє розвитку освіти та підвищення її якості. Також важливим є визначення механізмів контролю за якістю освіти, зокрема процедури акредитації закладів вищої освіти та програм. Крім того, визначає відповідальність за порушення норм та стандартів якості. Нормативне визначення забезпечення якості вищої освіти може також поліпшити міжнародну репутацію країни, посилити

привабливість для міжнародних студентів та інвесторів, а також сприяти взаємному визнанню дипломів і кваліфікацій. Якісна освіта є важливою передумовою для розвитку науки та технологій і сприяє створенню умов для інновацій та наукових досліджень, що відкриває нові можливості для розвитку суспільства та економіки.

Отже, нормативне визначення забезпечення якості вищої освіти є важливим інструментом для розвитку освітньої системи й забезпечення її ефективності та конкурентоспроможності на міжнародному рівні.

Серед перспективних напрямів дослідження питання публічного управління у сфері вищої освіти має бути моніторинг якості та новітніх інструментів вимірювання якості, а також дослідження механізмів ефективного контролю якості.

Список використаних джерел

1. Луговий В. І. Проблема освітньої якості в стратегії розвитку вищої освіти в Україні. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 2020, № 2(2), 1–4. DOI : <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1>.
2. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами в Україні : теоретичні засади. 2018. Київ : ЮСТОН, 420 с.
3. Протасова Н. Г., Луговий В. І., Молчанова Ю. О. Реформування освіти в Україні : державно-управлінський аспект. 2012. Київ : НАДУ, 2012, 456 с.
4. Воробійова О. П. Управління якістю вищої освіти як концептуальний пріоритет сучасності. *Молодий вчений*, 2018, № 6(58), С. 131–133. URL : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6(1)_31). (дата звернення : 10.01.2024).
5. Ткаченко В. П. Забезпечення ефективності освітньої діяльності університетів через призму управління. *Вісник науки та освіти*, 2023, № 10(16), С. 890–899. DOI : [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-10\(16\)-890-899](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-10(16)-890-899).
6. Огляд. Болонський процес в Україні 2005–2020 : досягнення, виклики та перспективи. *ERASMUSPLUS* : вебсайт. URL : https://erasmusplus.org.ua/images/phocadownload/BolognaStudy_Ukraine2005_2020_NEO_ukr.pdf. (дата звернення : 10.01.2024).
7. Слосаренко О. М. Інструменти вимірювання якості освітньої діяльності у контексті забезпечення її ефективності в умовах воєнного стану і післявоєнного відновлення країни. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія : Педагогічні науки*, 2023, № 2, 5–14. DOI : <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-2-5-14>.
8. Doorwar V., Fabiha Meraj, Mubashir Hassan M. Impact of Public Administration and Its Role in Higher Education. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*. 2019. URL : <https://ssrn.com/abstract=3308681> (last accessed : 12.01.2024).
9. Hintea Calin Emilian. Four elements of successful reform. *Asia Pacific Journal of Public Administration*. 2020. № 42(1). DOI : <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1741864> (last accessed : 09.01.2024).
10. *European University Association* : website. URL : <https://eua.eu> (last accessed : 10.01.2024).
11. First Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education. *UNESCO Digital Library* : website. URL : <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001314/131402e.pdf> (last accessed : 09.01.2024).
12. Second Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education «Widening Access to Quality Higher Education». *UNESCO*

- Digital Library* : website. URL : http://www.unesco.org/education/higher_education/presentations/presentation2004_insung_jung.pdf. (last accessed : 09.01.2024).
13. Third Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education Learners and New Higher Education Spaces: Challenges for Quality Assurance and the Recognition of Qualifications Dar es Salaam. *UNESCO Digital Library* : website. URL : <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001559/155919e.pdf>. (last accessed : 09.01.2024).
 14. The European Higher Education Area - Achieving the Goals Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education. *European Higher Education Area* : website. URL : http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2005_Bergen_Communique_english_580520.pdf (last accessed : 11.01.2024).
 15. Yerevan Communiqué. *European Higher Education Area* : website. URL : http://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/YerevanCommuniquéFinal_613707.pdf (last accessed : 11.01.2024).
 16. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European *European Higher Education Area* : website. URL : [http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20\(2\).pdf](http://www.enqa.eu/files/ESG_3edition%20(2).pdf). (last accessed : 11.01.2024).
 17. Paris Communiqué : *Conférence ministérielle européenne pour l'enseignement supérieur*, May 25, 2018. Paris. URL : <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/Новини /2018/06/06/12/paris-communiqueenua2018.pdf> (last accessed: 11.01.2024).
 18. The Sustainable Development Goals. UN. Goal 4. Quality Education. *UNDP* : website URL : <https://www.undp.org/sustainable-development-goals/quality-education> (last accessed : 11.01.2024).

References

1. Lugoynyi, V. (2021). Problema osvitnoi yakosti v stratehii rozvytku vyshchoi osvity v Ukraini [The problem of educational quality in the strategy of development of higher education in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoi akademii pedahohichnykh nauk Ukrainy*, 2(2), 1–4. DOI: <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2020-2-2-11-1> [in Ukrainian].
2. Semenets-Orlova, I. (2018). Derzhavne upravlinnia osvitnimy zminamy v Ukraini: teoretychni zasady. [State management of educational changes in Ukraine: theoretical foundations]. Kyiv: YuSTON [in Ukrainian].
3. Protasova, N., Lugoynyi, V. & Molchanova, Y. (2012). Reformuvannia osvity v Ukraini: derzhavno-upravlinskyi aspekt. [Reforming education in Ukraine: the state-management aspect]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
4. Vorobyova, O. (2018). Upravlinnia yakistiu vyshchoi osvity yak kontseptualnyi priorytet suchasnosti [Quality management of higher education as a conceptual priority of modernity]. *Molodyi vchenyi*, 6(58), 131–133. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6\(1\)_31](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2018_6(1)_31) [in Ukrainian].
5. Tkachenko, V. (2023). Zabezpechennia efektyvnosti osvitnoi diialnosti universytetiv cherez pryzmu upravlinnia [Ensuring the effectiveness of educational activities of universities through the prism of management]. *Visnyk nauky ta osvity*, 10(16), 890–899. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-10\(16\)-890-899](https://doi.org/10.52058/2786-6165-2023-10(16)-890-899) [in Ukrainian].
6. Ohliad. Bolonskyi protses v Ukraini 2005-2020: dosiahnennia, vyklyky ta perspektyvy *ERASMUSPLUS*: websait. Retrieved from https://erasmusplus.org.ua/images/phocadownload/BolognaStudy_Ukraine2005_2020_NEO_ukr.pdf [in Ukrainian]
7. Slyusarenko, O. (2023). Instrumenty vymirivannia yakosti osvitnoi diialnosti u konteksti zabezpechennia yii efektyvnosti v umovakh voiennoho stanu i pisliavoiennoho vidnovlennia krainy [Tools for measuring the quality of educational activity in the context of ensuring its effectiveness in the conditions of martial law and post-war recovery of the country.]. *Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Serii: Pedahohichni nauky*, 2(5-14). DOI: <https://doi.org/10.31651/2524-2660-2023-2-5-14> [in Ukrainian].
8. Doorwar, V., Fabiha Meraj, O. & Mubashir Hassan, M. (2019). Impact of Public Administration and Its Role in Higher Education. *Proceedings of 10th International Conference on Digital Strategies for Organizational Success*. Retrieved from <https://ssrn.com/abstract=3308681> [in English]

9. Hintea, C. (2020). Four elements of successful reform. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 42(1), DOI: <https://doi.org/10.1080/23276665.2020.1741864> [in English]
10. *European University Association*: website. Retrieved from <https://eua.eu> [in English].
11. First Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education. *UNESCO Digital Library*: website. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0013/001314/131402e.pdf> [in English].
12. Second Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education «Widening Access to Quality Higher Education». *UNESCO Digital Library*: website. Retrieved from http://www.unesco.org/education/higher_education/presentations/presentation_2004_insung_jung.pdf. [in English].
13. Third Global Forum on International Quality Assurance, Accreditation and the Recognition of Qualifications in Higher Education Learners and New Higher Education Spaces: Challenges for Quality Assurance and the Recognition of Qualifications Dar es Salaam. *UNESCO Digital Library*: website. Retrieved from <http://unesdoc.unesco.org/images/0015/001559/155919e.pdf>. [in English].
14. The European Higher Education Area - Achieving the Goals Communiqué of the Conference of European Ministers Responsible for Higher Education (2005). *European Higher Education Area*: website. Retrieved from http://www.ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/2005_Bergen_Communique_english_580520.pdf [in English].
15. Yerevan Communiqué. *European Higher Education Area*: website. Retrieved from http://ehea.info/Upload/document/ministerial_declarations/YerevanCommuniquFinal_613707.pdf [in English].
16. Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area. *European Higher Education Area*: website. Retrieved from <https://www.ehea.info/page-standards-and-guidelines-for-quality-assurance> [in English].
17. Paris Communiqué (2018). *Conférence ministérielle européenne pour l'enseignement supérieur*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/Новини/2018/06/06/12/paris-communiqueenua2018.pdf> [in English].
18. The Sustainable Development Goals. UN. Goal 4. Quality Education. *UNDP*: website. Retrieved from <https://www.undp.org/sustainable-development-goals/quality-education> [in English].

POLICY TO ENSURE THE QUALITY OF HIGHER EDUCATION: EUROPEAN EXPERIENCE

Bachynskyy Mykhailo

Abstract. The purpose of this article is to analyze the reveal the basic principles of public administration regarding the principle of ensuring the quality of higher education in Ukraine. Realization of the research goal uses various methods, namely: logical analysis, synthesis and generalization. The following methods were used in the research process: logical analysis, which involved a detailed study of international documents regulating the sphere of quality assurance of higher education; synthesis, which made it possible to determine various aspects of the implementation of the system of quality assurance of higher education; and generalization, which consisted in determining the specifics of the legislative foundations of the system of quality assurance of higher education. On the basis of the conducted research, it can be concluded that ensuring the highest quality of education is a critical factor for the development and prosperity of every state. A high standard of education has a direct impact on all spheres of life in society and the nation as a whole. Quality education contributes to the creation of the innovative potential of the country, forms highly qualified citizens with a developed level of education and culture, is a key factor in ensuring economic

growth. The country, marked by the highest level of quality of higher education, receives a strong international reputation, which attracts the attention of leading scientists and investors. Thus, ensuring the quality of higher education becomes a strategic goal for any state, as it has a significant impact on all aspects of society's development. Normative definition of quality assurance of higher education plays a key role by establishing basic norms, principles and procedures that regulate this sphere. This is important for creating a stable and predictable environment that promotes the development of education and increases its quality. In addition, the determination of the mechanisms of control over the quality of education, in particular the procedures for the accreditation of educational institutions and programs, as well as the establishment of responsibility for violations of norms and quality standards, is an essential aspect. It can also increase the country's international reputation, increase attractiveness for foreign students and investors, and promote mutual recognition of diplomas and qualifications. Quality education is an important prerequisite for the development of science and technology, contributing to the creation of conditions for innovation and scientific research, which opens up new opportunities for the development of society and the economy. Thus, the normative definition of quality assurance of higher education acts as a key tool for promoting the development of the educational system and ensuring its efficiency and competitiveness in the international arena. Among the potential areas of research in the field of public administration in the field of higher education, it is worth noting the management of quality assurance of education in digital learning.

Key words: politics, public policy, mechanisms of public administration, public administration, public administration of higher education, management of higher education, quality assurance of higher education, quality of higher education.

Коцюба Катерина

ORCID iD 0000-0001-8658-7073

e-mail: Lotosiya3@gmail.com

**ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ
УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ
В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ УКРАЇНИ
ЯК СКЛАДОВА МЕХАНІЗМУ НАЛАГОДЖЕННЯ
МІЖВІДОМЧОЇ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ
ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ**

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-272-305](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-272-305)

Анотація. Досліджено проблеми управління людськими ресурсами в публічному секторі України та їх вплив на міжвідомчу взаємодію органів державної виконавчої влади в контексті технологічної трансформації. Технологічна трансформація визначає важливість управління людськими ресурсами як ключову складову механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної влади в публічному секторі України. Проаналізовано основні фактори, що впливають на ефективність управління персоналом у державних структурах та запропоновано шляхи вдосконалення системи управління людськими ресурсами з метою покращення міжвідомчої взаємодії в умовах технологічної трансформації. Зокрема, розглянуто стратегії управління персоналом, розвиток професійних компетенцій працівників, систему мотивації та стимулювання працівників, а також необхідність належного рівня комунікації та взаємодії між органами державної виконавчої влади. Управління людськими ресурсами в публічному секторі України в умовах війни та технологічної трансформації є складним і важливим завданням, яке потребує багатогранного підходу та координації зусиль різних державних органів. Технологічна трансформація підкреслює важливість ефективного управління людськими ресурсами для адаптації до сучасних викликів. Налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади в цих умовах значною мірою залежить від управління кадрами. Для ефективного управління людськими ресурсами в контексті технологічних змін важливою є соціально-психологічна складова та взаємодія з громадськістю. Ефективне управління потребує також відповідного рівня кваліфікації та мотивації персоналу. Додатково стаття містить питання розроблення рекомендацій щодо покращення управління людськими ресурсами в державному секторі, враховуючи технологічну трансформацію.

Ключові слова: управління людськими ресурсами, публічний сектор, міжвідомча взаємодія, державна виконавча влада, ефективність, стратегії

управління персоналом, розвиток професійних компетенцій, мотивація працівників, комунікація, взаємодія, Україна, безпека та умови праці, HRMIS / PoClick, CDTO Campus, проєкт «Speed internship».

Постановка проблеми. У публічному секторі України часто виникає проблема відсутності ефективної взаємодії між різними органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Це може призвести до надмірної бюрократії, дублювання зусиль та неефективного використання ресурсів. У такому контексті управління людськими ресурсами може виконувати важливу роль у покращенні міжвідомчої взаємодії та забезпеченні координації дій різних органів публічної влади. Зараз українська система державного управління перебуває на етапі активних трансформацій та реформ. Унаслідок цього ефективно управління людськими ресурсами стає визначальною складовою для успішної адаптації та реалізації нових завдань. Актуальність вивчення управління людськими ресурсами в публічному секторі полягає в його ключовій ролі як важливої передумови для успішного функціонування та взаємодії органів державної виконавчої влади в Україні. Це важливо з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів, таких як децентралізація та передання повноважень, гнучкість в умовах змін, бюджетна ефективність, впровадження інновацій та сучасних підходів, а також для збереження довіри громадськості до діяльності органів публічної влади. Такий підхід дає змогу забезпечити ефективність та конкурентоспроможність системи управління персоналом у сучасних умовах трансформацій.

Аналіз попередніх досліджень. Досі не було комплексного освітлення в науковій літературі питання впровадження інтелектуальних технологій у функціонування органів публічної влади. Зокрема, науковці О. Дурман [1], Ю. Філатова [2] провели аналіз цілей та переваг інформатизації управління, О. Духовна [3], І. Лопушинський [4], Л. Матвейчук [5] висвітлили необхідність реформування України в умовах цифровізації, В. Єганов [6], С. Кандзюба [7], Ю. Молохов [8] розглянули особливості, переваги та недоліки впровадження електронного документообігу тощо.

Забезпечення рівних можливостей для всіх працівників у державних органах є важливим аспектом управління людськими ресурсами. Це сприяє підвищенню мотивації та ефективності працівників, а також створенню справедливого та рівного робочого середовища. Дослідження О. Дурмана [1, с. 37] та Ю. Філатової [2, с. 38] підтверджують важливість цього аспекту управління персоналом.

Розвиток культури рівного ставлення до всіх працівників у державних органах є ключовим для підвищення мотивації та продуктивності персоналу. Це сприяє покращенню робочого клімату та досягненню поставлених цілей. Дослідження І. Лопушинського [4] підтверджують важливість розвитку культури однакового ставлення до всіх працівників у державних органах.

Комплексний підхід та взаємодія з іншими органами державної виконавчої влади є необхідними для успішного управління людськими ресурсами в публічному секторі. Це допомагає забезпечити координацію дій та спільність зусиль у досягненні стратегічних цілей. Дослідження Л. Матвейчук [5] підтверджують важливість комплексного підходу в управлінні персоналом.

Ефективна комунікація та взаємодія між різними департаментами та підрозділами органів державної виконавчої влади є важливими для успішної міжвідомчої взаємодії. Це сприяє уникненню конфліктів та досягненню спільних цілей, покращує робочі процеси. Дослідження С. Кандзюби [7] та Ю. Молохова [8] підтверджують важливість ефективної комунікації у процесі управління персоналом.

Термін «держава у смартфоні» став загальноприйнятим для опису сучасних тенденцій інтелектуалізації публічного управління [1, с. 38]. Впровадження цифрового врядування перетворює уявлення суспільства про механізми управління державними установами, взаємодію органів влади і громадян, а також інструменти електронного документообігу. Загалом це сприяє створенню прозорості та ефективності в публічному управлінні. Незважаючи на ряд проведених досліджень засад інформатизації публічного управління в Україні, технології постійно розвиваються і вдосконалюються, тому питання

використання та необхідності впровадження їх сучасними інститутами державної влади потребує подальших досліджень.

Так, останні дослідження та публікації підтверджують важливість правильного управління людськими ресурсами в публічному секторі України для ефективної міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. У роботах таких вчених, як Т. Василевська [9], Н. Липовська [10, с. 70], О. Пархоменко-Куцевіл [11, с. 12], Л. Прудіус [12, с. 163], І. Шпекторенко, В. С. Куйбіда [13] та інших, проаналізовано питання визначення напрямів удосконалення управління людськими ресурсами у сфері публічної служби. Значний внесок у дослідження аспектів управління людськими ресурсами у публічній службі, таких як планування, прогнозування, відбір, мотивація, навчання та самоосвіта, професійна орієнтація, етика, адаптація та кар'єрний розвиток державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування, зробили Н. Артеменко [14], І. Нинюк [15], В. Олуйко [16, с. 66], А. Сіцінський [17, с. 94], І. Сурай [18, с. 269], С. Хаджирадєва [19] та інші.

Дослідники наголошують на необхідності розвитку стратегій управління персоналом, які максимально відповідають вимогам сучасного ринку праці та сприяють розвитку професійних компетенцій працівників. Одним із ключових аспектів управління персоналом є мотивація працівників, яка забезпечує їхню високу продуктивність та ефективність роботи. З цією метою дослідники пропонують використовувати різні методи мотивації, такі як фінансова та нематеріальна стимуляція, підвищення рівня задоволення від роботи, створення сприятливого робочого середовища тощо. Крім того, дослідження підкреслюють важливість ефективної комунікації та взаємодії між різними департаментами та підрозділами органів державної виконавчої влади. Для забезпечення успішної міжвідомчої взаємодії необхідно вдосконалювати систему комунікації та сприяти взаємодії між працівниками з різних підрозділів і відділень.

Мета статті – визначення важливості управління людськими ресурсами як ключової складової механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної влади в

публічному секторі України, зокрема в контексті технологічної трансформації та висвітлення впливу сучасних технологій на управління персоналом.

Методи дослідження. Під час наукового пошуку у зазначеній тематиці використовувалися загальнонаукові методи, такі як системний аналіз, індукція й дедукція для аналізу та узагальнення інформації, методи аналізу та синтезу під час опрацювання наукових джерел і нормативно-правових актів, що стосуються вибраної теми дослідження, порівняльний аналіз для виявлення логічних закономірностей, що впливають на досліджувані об'єкти та явища, а також прогнозування, узагальнення та синтез для обґрунтування висновків і рекомендацій, отриманих унаслідок проведення дослідження.

Виклад основного матеріалу. Управління людськими ресурсами в публічному секторі України має великий вплив на формування механізму міжвідомчої взаємодії. Умови сучасних викликів та реформаційного процесу публічного сектору потребують вдосконалення підходів до управління людськими ресурсами для забезпечення ефективності та налагодження міжвідомчої взаємодії в органах державної виконавчої влади України. Технологічна трансформація, що відбувається в сучасному світі, дає додатковий імпульс розвитку управління людськими ресурсами, зокрема через упровадження цифрових та інтелектуальних технологій.

Водночас розвиток сучасних підходів в управлінні людськими ресурсами, орієнтованих на технологічну трансформацію, допомагає вдосконалити механізми міжвідомчої взаємодії та сприяє розвитку публічного сектору загалом. Інтеграція інноваційних технологій у процес управління персоналом може сприяти підвищенню ефективності комунікації, оптимізації робочих процесів та створенню сприятливого середовища для розвитку працівників. Такий підхід є важливою передумовою для успішного впровадження реформ та підтримки стратегічних цілей публічного сектору в умовах технологічної трансформації.

В умовах повномасштабної війни система органів виконавчої влади України стикається з труднощами, які поглибили наявні проблеми і виявили нові виклики у цьому

сегменті. Протягом 2023 року спостерігалася тенденція відтоку кадрів з державної служби, яка відображена у кількісному аналізі структури державної служби (КСДС) за четвертий квартал вказаного року.

Так, фактична кількість працюючих державних службовців нині складає 159 904 осіб. Однак упродовж 2023 року їх кількість зменшилася на 5 518 осіб, із них у четвертому кварталі – на 1 671 особу. Кожен квартал також відзначався збільшенням кількості вакантних посад, яких на сьогодні налічується 39 102. Це на 1 038 посад більше, ніж у третьому кварталі 2023 року.

У четвертому кварталі зменшилася кількість державних службовців, які перебувають на ТОТ або в межах районів бойових дій – на 1 243 особи, до загальної кількості 4 089. Також відбулося зменшення чисельності державних службовців, які виїжджали за кордон з 24 лютого 2022 року, кількість яких на кінець грудня 2023 року становить 1 384 особи, що менше, ніж у попередньому кварталі (1 977 осіб).

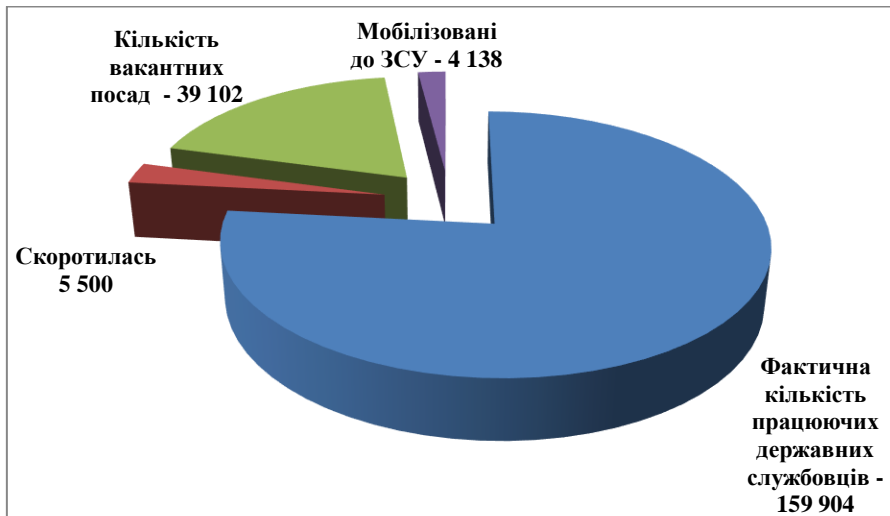


Рисунок 1 – Аналіз чисельності працівників державної служби

Джерело: розроблено автором на підставі [20]

На сьогодні в Україні чисельність державних службовців, які мобілізовані чи проходять службу у військах територіальної

оборони ЗСУ та добровольчих формуваннях територіальних громад, становить 4 138 осіб (з них 774 – жінки). З початку повномасштабної агресії загинули 138 державних службовців, а 263 отримали поранення [20].

З огляду на воєнний стан висуваються особливі вимоги до органів публічної влади, що потребує швидкого та ефективного реагування на потреби суспільства та воєнні дії. Управління людськими ресурсами в публічному секторі за цих обставин стає ще більш важливим елементом механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. Управління персоналом під час війни передбачає швидке та ефективно забезпечення державних органів кваліфікованими та досвідченими співробітниками, які можуть швидко адаптуватись до мінливих умов. Що ж до успішного управління людськими ресурсами в публічному секторі України, то необхідно забезпечувати постійне навчання та розвиток персоналу. Це може здійснюватися через проведення тренінгів, семінарів, курсів, конференцій та інших заходів з підвищення кваліфікації. Окрім того, важливо створити сприятливі умови для розвитку персоналу, зокрема шляхом встановлення системи мотивації та стимулювання працівників, розроблення кар'єрних планів, створення можливостей для професійного зростання та розвитку. Наприклад, одним з ефективних методів мотивації є встановлення системи преміювання за досягнення результатів та виконання поставлених завдань. Також можна створити програму стажування для молодих фахівців, яка допоможе їм отримати практичні навички та знання від досвідчених колег.

Таким чином, постійне навчання та розвиток персоналу, створення сприятливих умов для їх розвитку та мотивації є важливими елементами успішного управління людськими ресурсами в публічному секторі України. Зокрема, в умовах технологічної трансформації ці аспекти стають ще більш актуальними, оскільки вони дають змогу персоналу адаптуватися до оточення, яке швидко змінюється, та впроваджувати нові технології для підвищення ефективності роботи. Здійснення систематичного оновлення знань та навичок персоналу, спрямованого на використання сучасних технологій, є стратегічно важливим етапом у забезпеченні

конкурентоспроможності та гнучкості публічного сектору в умовах технологічної трансформації [21].



Рисунок 2 – Основні аспекти управління людськими ресурсами в публічному секторі

Джерело: розробка автора

Крім того, успішне управління людськими ресурсами в публічному секторі України передбачає впровадження системи контролю за дотриманням законодавства про працю, соціального захисту працівників, а також етичних норм та принципів поведінки.

Міжвідомча координація особливо важлива в управлінні публічною справою, де дії різних органів можуть перетинатися, і для досягнення загальної ефективності важлива їхня взаємодія та згуртування задля вирішення важливих суспільних завдань. Цей процес включає в себе співпрацю та координацію між різними органами виконавчої влади з метою ефективного виконання їхніх функцій і завдань, що містить створення механізмів, таких як засідання, робочі групи, консорціуми тощо, де представники різних органів можуть обговорювати спільні питання та розробляти стратегії.

Крім того, управління людськими ресурсами в публічному

секторі України в умовах війни також повинно спрямовуватись на забезпечення належної підготовки працівників до можливих надзвичайних ситуацій, а також на ефективне використання ресурсів і залучення волонтерів у роботу державних органів. Також важливо враховувати соціально-психологічну складову управління людськими ресурсами, яка може впливати на настрої та мотивацію працівників у таких важких умовах.

Загалом ефективне управління людськими ресурсами в публічному секторі України під час війни та технологічної трансформації є ключовим фактором успіху держави в забезпеченні національної безпеки та стабільності. Додатковий акцент на технологічній трансформації визначає необхідність постійного оновлення навичок та використання сучасних інструментів управління персоналом. Для забезпечення ефективного управління людськими ресурсами в публічному секторі України в умовах війни також необхідно враховувати особливості роботи в кризових ситуаціях та розробляти відповідні стратегії та плани дій, зокрема впровадження сучасних технологій для підвищення ефективності управління.

Також важливим є забезпечення взаємодії з громадськістю в контексті інноваційної діяльності та створення позитивного іміджу країни серед населення.

Загалом успішне управління людськими ресурсами державного сектору в Україні під час війни та технологічних змін потребує багатогранного підходу, який охоплює більшість аспектів взаємодії державного управління із суспільством [22].

Крім того, ми вважаємо, що важливою складовою успішного управління людськими ресурсами в публічному секторі України є забезпечення гендерної рівності та недопущення дискримінації на робочому місці, що сприяє створенню відповідної робочої атмосфери та підвищенню морального духу колективу. Варто звернути увагу на важливість забезпечення безпеки та охорони здоров'я на робочому місці, зокрема, застосування засобів індивідуального захисту та відповідних заходів у разі виникнення небезпечних ситуацій.

Успішне управління людськими ресурсами також передбачає налагодження взаємодії між різними підрозділами

та структурами органів державної виконавчої влади, що забезпечує координацію дій та спільну роботу у вирішенні спільних завдань. Для цього можуть використовуватись різні інструменти, такі як регулярні зустрічі, спільні проєкти та програми, обмін досвідом та знаннями.

Ефективне керівництво людськими ресурсами в галузі державного управління потребує належної правової бази, що регулює відносини між працівниками та роботодавцями, зосереджуючись, зокрема, на питаннях працевлаштування, оплати праці, соціального захисту та інших важливих аспектах. Крім того, необхідно здійснювати систематичний моніторинг та оцінку ефективності вжитих заходів у сфері управління людськими ресурсами з метою постійного вдосконалення та досягнення оптимальних результатів [23].

Також важливим аспектом управління людськими ресурсами в публічному секторі України під час війни є розвиток та підтримка мережі співпраці з міжнародними партнерами та організаціями, що надають підтримку в цих складних умовах. Таке партнерство може допомогти в розробленні та впровадженні нових підходів до управління людськими ресурсами, обміну досвідом та знаннями, а також забезпечити підтримку в реалізації програм та проєктів, спрямованих на поліпшення управління людськими ресурсами. Крім того, важливим аспектом є забезпечення гнучкості та адаптивності системи управління людськими ресурсами. Це дає змогу швидко реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі та виклики, що виникають внаслідок війни.

Отже, управління людськими ресурсами в державному секторі України в умовах війни та технологічних змін є важливою частиною налагодження міжвідомчої взаємодії органів державного управління. Необхідно забезпечити високий рівень кваліфікації і мотивації працівників, використовувати сучасні технології та інформаційні системи, враховувати соціальні й психологічні чинники, забезпечувати взаємодію з населенням країни, а також цілісний підхід, що підтримує партнерство.

Зокрема, технологічні зміни в управлінні людськими

ресурсами стають важливим фактором, що сприяє підвищенню ефективності та адаптації до обставин, що швидко змінюються.

Унаслідок викликів воєнного періоду відбулися позитивні зміни, зокрема оперативне прискорення процесу переходу органів влади до сучасних підходів у впорядкуванні роботи. Ці зміни свідчать про великий потенціал та високий рівень професіоналізму в державній службі. Технологічна трансформація також виявила себе в ефективності дистанційної форми праці, орієнтованої на результат, а не на присутність на робочому місці. Використання ІТ-інструментів у підготовці та обробці документів в електронній формі, замість традиційної паперової, є ефективним і зручним. Очевидно, що такий підхід має залишитися і розвиватися надалі, оскільки це один зі шляхів зменшення накладних витрат на утримання державного апарату та забезпечення його оптимальної функціональності в умовах технологічних трансформацій [24, с. 6–7].

Що ж до застосування механізму управління людськими ресурсами у публічному секторі на практиці як складової механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади, то Україна вдосконалює управління людськими ресурсами в публічному секторі, водночас важливу роль відіграє технологічна трансформація. Є приклади успішної практики в цій сфері, зокрема впровадження електронних систем управління персоналом в державних установах, що є важливим етапом у сучасному управлінні. Ці технологічні зміни дають змогу зробити управління персоналом більш ефективним і прозорим. Наприклад, електронні системи управління можуть сприяти автоматизації процесів прийому на роботу, веденню кадрових досьє, моніторингу робочого часу та ефективності працівників. Це допомагає зменшити бюрократичні прояви та покращити якість управління персоналом. Далі розглянемо, який вигляд це має на практиці.

У сучасному світі, де технології швидко розвиваються, впровадження інформаційних систем управління людськими ресурсами (далі – HRMIS) є важливою стратегією для підвищення ефективності та транспарентності управління персоналом.

Системи управління людськими ресурсами – це

комплексні інформаційні системи, які призначені для автоматизації та оптимізації управлінських процесів, пов'язаних з управлінням людським капіталом в організації. Ці системи мають різноманітні функції, такі як облік персоналу, відбір та найм, оцінка та розвиток, управління винагородами та інші аспекти, спрямовані на ефективне управління персоналом. Упровадження HRMIS дає змогу підвищити ефективність, зменшити адміністративне навантаження та забезпечити більшу прозорість в управлінні людськими ресурсами.

У Міністерстві юстиції України зареєстровано наказ НАДС від 16.01.2021 р. № 6-21 «Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах» [25], в якому встановлено порядок та затверджено форми первинних документів, що є необхідними для підключення державних органів до Інформаційної системи управління людськими ресурсами.

Ці форми містять:

1. Договір про надання доступу (підключення) визначає умови та правила, за якими державний орган отримує доступ до інформаційної системи HRMIS.

2. Згода на обробку персональних даних підтверджує, що особа (працівник органу) дає згоду на обробку своїх персональних даних у контексті використання інформаційної системи управління людськими ресурсами.

3. Заява про організацію доступу містить інформацію про сам орган, який звертається для підключення до системи, та інші деталі, необхідні для належної організації доступу.

Ця технологічна трансформація зумовлена впровадженням сучасних інформаційних технологій для оптимізації управлінських процесів та забезпечення більш ефективної взаємодії з людськими ресурсами державних органів.

Упровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами є важливим кроком у напрямі модернізації державного управління, що дає змогу автоматизувати та оптимізувати процеси управління персоналом за допомогою сучасних технологій.



Рисунок 3 – Форми первинних документів, які є необхідними для підключення державних органів до Інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS)

Джерело: розроблено автором на підставі [26]

У цих документах визначено процедури та вимоги, які повинні бути виконані під час упровадження і використання інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах.

Інформаційна система «HRMIS / PoClick» – це сукупність організаційних та технічних засобів, які сприяють створенню інформаційного ресурсу для управління персоналом у державних органах. Вона охоплює інформацію про структуру та штатні розписи державних установ, посади у державній службі, особові дані держслужбовців відповідно до положень частини першої статті 37 Закону України «Про державну службу» від 10.12.2015 р. № 889-VIII. Вона також охоплює питання нарахування та оплати праці, системи заохочень, управління відпустками, службову кар'єру, дисципліну, професійну компетентність та професійне навчання.

Станом на 09.06.2022, згідно із Публічним порталом (<https://public.nads.gov.ua/>), в систему управління людськими ресурсами (HRMIS) підключено 87 державних органів, зокрема

міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, їх територіальні органи та підрозділи. З цієї кількості 29 є Центрами обслуговування відвідувачів (далі – ЦОВВ), що становить 36% від загальної кількості ЦОВВ (відповідно до даних Єдиного вебпорталу органів виконавчої влади України (<https://www.kmu.gov.ua/catalog>), де загальна кількість ЦОВВ становить – 80 [26, с. 31–32]. Національне агентство з питань державної служби (далі – НАДС) продовжує реалізацію HRMIS. Про це заявлено під час робочої зустрічі між Головою НАДС, Наталією Алюшиною, та представниками Світового банку. Голова НАДС доповіла про поточний стан упровадження HRMIS. Зокрема, стосовно кількісних показників, у систему HRMIS вже внесено дані про 39 665 працівників і підключено 67 ЦОВВ та 695 територіальних органів [27].

Нині HRMIS вже успішно функціонує і включає контакт-центр, який відіграє важливу роль у взаємодії з користувачами та вирішенні їхніх питань щодо системи. Контакт-центр забезпечує ефективний канал зв'язку між користувачами та адміністраторами HRMIS, де можна отримати консультації, допомогу та вирішити технічні або організаційні питання.

Інформаційна система управління людськими ресурсами на державній службі дає змогу відстежувати та аналізувати інформацію щодо вакансій, оплати праці, фахівців різних сфер та інших аспектів у всіх державних органах. Система гарантує зрозумілість оплати праці на державній службі, де розміри всіх її складових є відомими, прозорість (з низьким впливом керівника на розмір заробітної плати керівника) та справедливість (однакова оплата за однакову роботу).

Також у систему вже внесено інформацію про 21 931 особову картку державних службовців та працівників державних органів. Так, традиційні методи можуть бути більш часо- та ресурсозатратними через ручне введення та обробку даних. Сучасні системи HRMIS можуть автоматизувати багато рутинних завдань, що прискорює робочі процеси та зменшує ймовірність помилок. У традиційних методах документація може зберігатися у паперах або електронних таблицях, а HRMIS надає централізоване сховище даних, що полегшує їх зберігання та доступність. Традиційні методи можуть бути

менш ефективними, ніж аналіз даних та створення звітів. HRMIS зазвичай містить інструменти для аналітики та створення звітів, що допомагає в ухваленні обґрунтованих управлінських рішень.

Сучасні системи можуть надавати співробітникам та керівникам можливість самостійного вирішення ряду питань, що зменшує навантаження на внутрішні відділи, в той час традиційні методи можуть потребувати більше ручної взаємодії та звернень до кадрових служб.

Таблиця 1 – Порівняння до традиційних методів управління

Аспект	HRMIS / PoClick	Традиційні методи управління
Ефективність набору кадрів	Автоматизований процес, швидше та об'єктивніше	Залежить від ручного відбору та оцінки
Управління робочим часом	Зручний моніторинг та облік робочого часу	Обмежені можливості, потребує багато ручних операцій
Аналіз та звітність	Легко створює звіти та аналізує дані	Може бути складним та потребувати часу
Самообслуговування та електронні сервіси	Можливість отримати доступ до сервісів в будь-який час і в будь-якому місці за допомогою Інтернету	Ручна взаємодія та звернення до кадрових служб, що збільшує витрату часу

Джерело: розроблено автором [28]

Отже, загальна ефективність і переваги залежатимуть від конкретних функцій та можливостей системи HRMIS / PoClick порівняно з традиційними методами, які використовуються в зазначеному контексті.

На сьогодні всі державні органи мають доступ до системи кадрового резерву і можуть вибирати відповідного фахівця згідно зі своїми вимогами. Інформаційна система обміну даними з державними службовцями через офіційний портал НАДС надає можливість державним службовцям звертатися з будь-якими питаннями, пов'язаними з проходженням державної служби [28, с. 19].

Таким чином, HRMIS повністю працює і використовується як основна ІТ-система HRM щонайменше у 50% ЦОВВ – 12/2023. Надалі прогнозується використання контакт-центру в ЦОВВ – 65% ЦОВВ – 12/2024, 80% ЦОВВ – 12/2025.

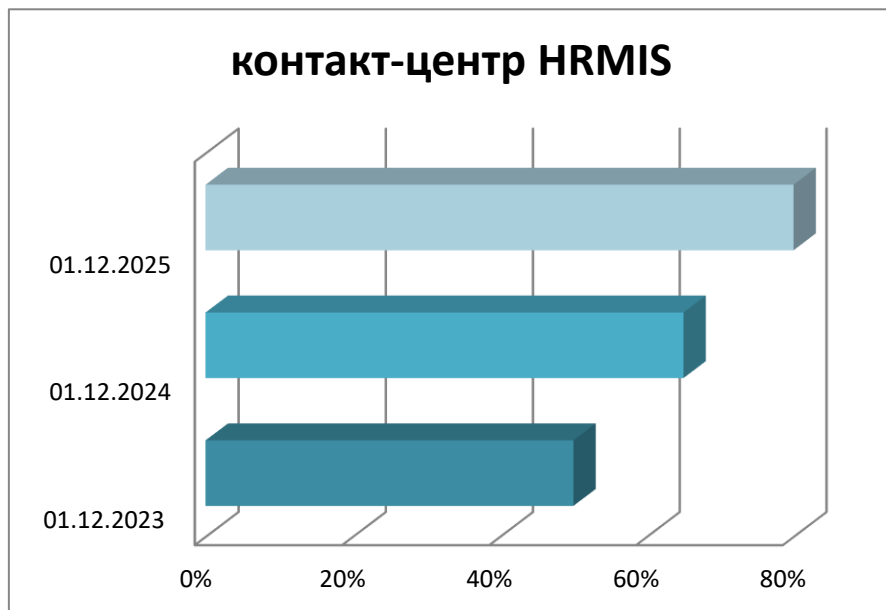


Рисунок 4 – Прогноз функціонування контакт-центру HRMIS

Джерело: розроблено автором на підставі [29]

Таким чином, вважаємо, що цей процес має значний потенціал для розвитку держави. HRMIS є ключовим кроком у впровадженні цифрової державної служби в Україні, що, на нашу думку, дуже перспективно. Ми вважаємо, що цей проєкт сприятиме зміцненню національної безпеки країни. В умовах руйнування управлінської інфраструктури важливою є створення основи для глобального ІТ-проєкту з упровадження цифрової державної служби в Україні. Наголошуємо, що ця ініціатива має великий потенціал для подальшого розвитку країни та модернізації державного управління.

28 листопада 2023 року Міністерство цифрової трансформації висунуло національний проєкт навчання фахівців у галузі державної цифрової трансформації під назвою

CDTO Campus. Мета його полягає в забезпеченні країни кваліфікованими кадрами, здатними впроваджувати цифрові реформи та підготовлювати й підтримувати державних службовців, які працюють у сфері цифрової трансформації. CDTO Campus спрямований на прискорення процесів цифровізації в Україні та на міжнародному рівні. Проект містить освітні програми, спеціально розроблені для фахівців цифрової трансформації у державному секторі, що відповідають вимогам сучасного управління. Михайло Федоров, Міністр цифрової трансформації, зауважив, що Україна стала однією з перших країн у світі, яка впровадила посаду CDTO. Нині 55 заступників із цифрової трансформації працюють у міністерствах, обласних адміністраціях та міських радах, що відзначаються як ініціатори цифрових змін [29].

Наприклад, система «e-HR» в Міністерстві фінансів України, що дає змогу автоматизувати процеси управління персоналом, моніторингу змін у кадровому складі та контролю виконання завдань. Ця система значно спрощує роботу з кадрами, зменшує час, необхідний для здійснення адміністративних процедур, і покращує ефективність управління персоналом. Інший приклад – це впровадження Єдиного порталу державних послуг, який надає можливість громадянам та бізнесу отримувати державні послуги онлайн. Це допомагає уникнути черг та скоротити час на отримання послуг, а також спрощує роботу з кадрами в державних установах [30].

Крім того, в Україні впроваджуються різноманітні програми та проекти з підвищення кваліфікації та розвитку персоналу в державному секторі. Наприклад, програма «Стажування в державному секторі» (проект «Speed internship») для студентів та випускників вищих навчальних закладів, яка надає можливість набути практичного досвіду та отримати знання про роботу в державному секторі [31].

У публічному секторі України нині є ряд безкоштовних програм навчання та підвищення кваліфікації для працівників органів державної виконавчої влади, серед яких можна виділити: EdEra (Education Era) [32], Prometheus [33], ВУМ online Відкритий Університет Майдану [34], Освітній Хаб міста

Києва [35], Coursera [36], EdX [37], за результатами проходження яких є можливість отримати сертифікат [38].

Також є Освітня онлайн-платформа Zrozumilo, Освітня платформа Natolin4Capacity Building [39].

Наприклад, ефективна робота з кадрами у Верховній Раді України дала змогу зменшити кількість депутатів, залучених до роботи, та вдосконалити процес роботи із законодавчими ініціативами. У Міністерстві охорони здоров'я України вдалося забезпечити підвищення якості медичної допомоги шляхом ефективної роботи з кадрами та вдосконалення системи навчання та розвитку медичних працівників.

Також в Україні відбувається вдосконалення системи оцінки та контролю діяльності державних службовців, що сприяє зменшенню ризику корупції та покращенню якості державних послуг для громадян.

Ці приклади показують, що в Україні розробляються та впроваджуються різні проекти з метою вдосконалення системи управління людськими ресурсами в публічному секторі. Вони передбачають розроблення та впровадження нових підходів та інструментів, які допомагають забезпечувати ефективну роботу державних органів і підвищувати рівень професійної компетентності та мотивації складовою механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. Правильно організована система управління персоналом допомагає забезпечити взаємодію між державними органами, підвищити ефективність роботи державних службовців та забезпечити реалізацію державної політики.

Отже, технологічна трансформація у сфері управління людськими ресурсами в публічному секторі України визначається впровадженням електронних систем, що сприяє не лише підвищенню ефективності управління, а й налагодженню міжвідомчої взаємодії в органах державної виконавчої влади, що має важливе значення для розвитку країни загалом [40].

Ми вважаємо, успішне управління людськими ресурсами може допомогти забезпечити високу якість надання публічних послуг та задоволення потреб громадян. Враховуючи те, що державні органи мають безпосередній вплив на життя людей, ефективне управління людськими ресурсами стає ключовим

фактором розвитку держави загалом. Крім того, управління людськими ресурсами може сприяти вирішенню соціально-економічних проблем країни, забезпеченню стабільності та розвитку держави, що є важливим для забезпечення сталого і процвітаючого суспільства. У цьому контексті вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі стає важливою складовою стратегії розвитку країни.

Також зазначимо, що вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі може позитивно вплинути на імідж держави, якість надання послуг громадянам та забезпечення їх прав. Зокрема, відповідна система управління може сприяти більшій прозорості та відкритості в діяльності органів публічної влади, а також забезпечити зменшення корупції та недопущення порушень прав громадян. Загалом успішне управління людськими ресурсами в публічному секторі України може сприяти розвитку держави та забезпеченню її стабільності, що є важливим для подальшого інтегрування в європейську спільноту та розвитку національної економіки.

Вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі має багато переваг і може сприяти покращенню ефективності та результативності діяльності державних органів. Для цього ми вже з'ясували необхідність забезпечення відповідної кваліфікації та компетентність кадрів, встановлення чіткої процедури та принципів управління, забезпечення адекватної мотивації працівників і встановлення системи контролю та оцінки результатів. Водночас важливо звернути увагу на транспарентність і відкритість діяльності органів влади, забезпечення взаємодії з громадськістю та участі громадських організацій у процесах ухвалення рішень. Також важливо забезпечити розвиток кадрового потенціалу та інноваційність управління. Усі ці фактори можуть сприяти впровадженню в Україні відповідних європейських стандартів управління людськими ресурсами в публічному секторі та підвищенню конкурентоспроможності країни [41].

Так, упровадження європейських стандартів управління людськими ресурсами в публічному секторі України може

сприяти її інтеграції до європейської спільноти та розвитку національної економіки. Відповідна система управління може забезпечити розвиток конкурентного та кваліфікованого персоналу в державному секторі, що своєю чергою сприятиме підвищенню ефективності державного управління та наданню якісних послуг громадянам. Крім того, впровадження європейських стандартів може сприяти уніфікації підходів до управління людськими ресурсами в різних країнах, що забезпечить більш ефективну співпрацю та обмін досвідом між країнами. Оскільки Україна веде активний діалог з Європейським Союзом щодо реформування державного управління та підвищення його ефективності, впровадження європейських стандартів управління людськими ресурсами може стати важливим етапом на шляху до європейської інтеграції [42].

Отже, вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі України та впровадження європейських стандартів може призвести до значного покращення ефективності та результативності діяльності органів державної виконавчої влади, підвищення якості надання послуг громадянам, забезпечення їх прав та позитивно вплинути на імідж держави.

Це можна побачити на прикладах реалізованих проєктів в Україні:

– проєкт «Modern HRM in the Public Sector» реалізований Міністерством розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України з метою вдосконалення управління людськими ресурсами в публічному секторі. Він передбачав розроблення та впровадження нових підходів та інструментів, які забезпечують ефективну роботу державних органів і підвищують рівень професійної компетентності та мотивації працівників;

– проєкт «Public Administration Reform» реалізований у рамках співпраці між Україною та Європейським Союзом. Один з його компонентів передбачав реформування управління людськими ресурсами в публічному секторі. В рамках проєкту розроблено та впроваджено нові підходи до управління

людськими ресурсами, зокрема змінено процедури з найму та просування на посаду в державних органах, а також впроваджено нову систему оцінювання працівників;

– проєкт «Розробка та впровадження системи електронного управління персоналом в органах виконавчої влади» реалізований Міністерством фінансів України. Метою проєкту було впровадження ефективної системи управління персоналом з використанням інформаційних технологій. У рамках проєкту розроблено та впроваджено систему електронного документообігу, яка значно спростила процеси управління персоналом у державних органах [43].

Ми можемо наголосити на досвіді держав Європейського Союзу, зокрема державної служби Польщі. Система державної служби Польщі функціонує на основі компетентності, професіоналізму, справедливості, неупередженості та відданості виконанню обов'язків [44]. Особливу увагу приділяють набору та роботі кадрів у цій службі в політичній системі країни. Проте адміністративно-територіальна реформа в Польщі призвела до викликів, таких як нестача кадрів, що ставить під сумнів втілення стратегії регіонального розвитку [45, с. 319]. Аналогічна ситуація спостерігається в Україні. З досвіду Польщі можна виділити декілька аспектів, які можуть вирішити зазначені проблеми:

– знаходження балансу між національними та регіональними стратегіями розвитку, як це робив польський уряд, розробляючи стратегію інноваційного розвитку для найбільш депресивних регіонів;

– створення відповідної законодавчої бази для розвитку людського потенціалу;

– проведення громадських обговорень та підвищення ефективності освітньої політики.

Місьцеве самоврядування в Польщі є джерелом компетентних та мотивованих кадрів для державної служби, що може бути важливим фактором.

У Франції реформа галузі державної служби, яка тривала з 2007 до 2012 року, спрямовувалась на впровадження концепції «професійної освіти протягом всього життя». Основними

напрямами розвитку людського потенціалу стали децентралізація та комп'ютеризація державної служби. У рамках пакту «Публічна служба 2012» передбачено зменшення кількості державних службовців та одночасне підвищення їх ефективності через постійну професійну освіту та самоосвіту [46, с. 28–29]. Хоча Франція є унітарною державою, історично в ній сформована централізована система управління державною службою, на сьогодні в країні відбувається активний процес децентралізації державної служби. Регіональні органи отримують частину функцій держави, що робить досвід Франції особливо актуальним для нас. У системі управління державною службою Франції наявні декілька рівнів, відповідальних перед органами державної влади.

Система державної служби у Великій Британії є децентралізованою та спрямованою на підвищення кваліфікації та професійного розвитку кадрів. Державна стратегія фокусується на підвищенні якості надання послуг і розвитку навичок та лідерських якостей службовців, що допомагає їм ефективно функціонувати в нестандартних і кризових ситуаціях. Пандемія, конфлікт на Сході України та активна децентралізація підтверджують, що подібний підхід є дуже ефективним і необхідним для України.

Велика Британія також розробила свою «систему оцінювання компетентності», яка визначає вимоги до державних службовців і перевіряє їх відповідність цим вимогам [47, с. 41]. Україна серйозно працює щодо підвищення кваліфікації державних службовців. Кожне міністерство має відділ зі спеціальними співробітниками і менеджерами, які відповідають за підготовку навичок, а також курси, розроблені для конкретного відомства. Деякі категорії працівників, зокрема молодь, отримують певні пільги для участі в курсах та надаються вільні дні для саморозвитку [48, с. 84].

У Німеччині система просування в державній службі регламентується законами і не передбачає створення окремої категорії «резервних» фахівців. Проте вона забезпечує побудову кар'єрного шляху та підготовку фахівців для вищих посад, гарантуючи присутність на державній службі висококваліфікованих фахівців із високим рівнем профільних

знань, умінь та навичок [48, с. 82]. Аспіранти на посаду чиновника проходять тривалу підготовчу службу та складають іспит на допуск до роботи на відповідній посаді, що унеможлиблює непридатність. Така система має подібність до китайської моделі управління кадрами державної служби, яку описував Деніел Белл. Навіть якщо ця система нині не є доступною для застосування на регіональному рівні, впровадження її елементів може сприяти зменшенню «плинності кадрів» на державних посадах в обласних центрах та великих містах. Усі згадані вище заходи спрямовані на розвиток людського потенціалу та створення компетентного кадрового резерву на всій території країни [49].

Україна також робить кроки для підвищення кваліфікації державних службовців, зокрема відділи та курси для роботи з конкретними програмами і відомствами. Важливо використовувати цей досвід для вдосконалення системи державної служби в контексті новостворених об'єднаних територіальних громад в Україні. У цьому контексті технологічні зміни також включають використання сучасних методів та інструментів для навчання й підвищення кваліфікації працівників державного сектору. Впровадження електронних систем та онлайн-курсів може допомогти ефективно підготувати державних службовців до викликів.

У таблиці 2 відображено основні аспекти порівняння між державною службою України, Польщі, Франції, та Великої Британії, Німеччини з акцентом на стратегії розвитку, місцевому самоврядуванні, системі навчання, а також адаптації до сучасних викликів і впливі зовнішніх чинників. Технологічна трансформація в цьому контексті визначається як використання сучасних інформаційно-комунікаційних технологій і аналітичних інструментів для збору та обробки даних для подальшого аналізування.

Так, інтеграція технологічних рішень в процес порівняльного аналізу публічних служб дає змогу ефективніше визначити переваги та недоліки кожної системи, а також визначити оптимальні стратегії для удосконалення державного управління. Технологічна трансформація стає ключовим фактором для розвитку та сучасної адаптації державних

Таблиця 2 – Порівняльний аналіз державних служб України, Польщі, Франції, Великої Британії та Німеччини

Елементи порівняння	Державна служба України	Державна служба Польщі	Державна служба Франції	Державна служба Великої Британії	Державна служба Німеччини
Принципи роботи	Компетентність, професіоналізм, справедливість	Компетентність, професіоналізм, справедливість	Професійна освіта протягом життя, децентралізація	Підвищення якості послуг, розвиток навичок та лідерства	Сувора система просування, підготовка висококваліфікованих фахівців
Вплив реформи	Розрив у розвитку регіонів, нестача кадрів	Зіткнення з нестачею кадрів, вплив на стратегію регіонального розвитку	Децентралізація, комп'ютеризація, зменшення кількості службовців	Підвищення ефективності через безперервну професійну освіту	Сувора регламентація, вищий рівень профільних знань, умінь та навичок
Стратегії розвитку	Потреба у збалансованих національних та регіональних стратегіях	Спрямованість на інноваційний розвиток депресивних регіонів	Децентралізація та комп'ютеризація державної служби	Підвищення якості послуг та розвиток навичок та лідерства	Регламентований розвиток кар'єрного шляху, зміцнення висококваліфікованого резерву
Міське самоврядування	Ситуація подібна до тієї, яку має Польща, акцент на розвиток місцевого самоврядування	Активна підтримка місцевого самоврядування, «кузня кадрів»	Зміцнення місцевого самоврядування через децентралізацію	Децентралізована система, акцент на висококваліфікованих службовців	Система оцінювання компетентності та підготовки спеціалістів
Система навчання та підвищення кваліфікації	Курси, програми, підготовка для спеціфічних відомств	Громадські обговорення, законодавча база для розвитку людського потенціалу	Професійна освіта протягом життя, акцент на безперервному навчанні	Система оцінювання компетентності та вимоги до службовців	Підготовка фахівців, система підготовки та іспитів для кандидатів на посади
Адаптація до сучасних викликів	Важкість у впровадженні реформ, нестача кадрів	Прискорення інноваційного розвитку у депресивних регіонах	Дії під час пандемії, активна робота умови кризи	Акцент на навичках та лідерстві, підвищення якості послуг	Адаптація до викликів пандемії, стабільність у кризових умовах

Джерело: розроблено автором

структур до викликів сучасного світу, що допомагає країнам бути більш гнучкими та реагувати на зміни швидше та ефективніше.

Управління людськими ресурсами є важливою складовою успішної діяльності будь-якої організації. У публічному секторі України управління людськими ресурсами є особливо важливим, оскільки вони мають значний вплив на реалізацію державної політики і задоволення потреб громадян. У статті ми дослідили роль управління людськими ресурсами в публічному секторі України як складової механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади.

Що ж до застосування механізму управління людськими ресурсами у публічному секторі на практиці як складової механізму налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади, то Україна вдосконалює управління людськими ресурсами в публічному секторі з давніх-давен, існують приклади успішної практики в цій сфері. Один із таких прикладів – це впровадження електронних систем управління персоналом у державних установах. Технологічна трансформація в цьому контексті визначається як перехід до електронних засобів та інформаційних технологій для оптимізації процесів управління персоналом.

Для досягнення мети проведено аналіз наукової літератури з питань управління людськими ресурсами та міжвідомчої взаємодії. Технологічна трансформація в цьому контексті включає в себе використання сучасних інструментів аналізу та обробки даних, що дає змогу отримати обґрунтовані рекомендації для покращення управління людськими ресурсами в державному секторі. Згідно з отриманими даними управління людськими ресурсами в публічному секторі України виконує ряд ключових функцій, серед яких можна виокремити:

1. Розроблення та впровадження кадрової політики, яка відповідає потребам організації та держави загалом.

2. Планування та координація діяльності щодо набору, підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників.

3. Контроль за виконанням вимог законодавства про працю та соціальний захист працівників.

4. Розвиток і впровадження програм підвищення ефективності роботи та розвитку професійних навичок працівників, а також стимулювання їх мотивації до досягнення кращих результатів.

5. Розвиток і підтримка корпоративної культури та цінностей, які сприяють налагодженню міжвідомчої взаємодії та підвищенню ефективності діяльності органів державної виконавчої влади [50].

Висновки та напрями подальших досліджень. За результатами проведеного дослідження встановлено, що в управлінні людськими ресурсами в публічному секторі України відзначається значна роль у забезпеченні налагодження міжвідомчої взаємодії органів державної виконавчої влади. Впровадження сучасних методів та інструментів управління, таких як стимулювання працівників та розвиток культури рівності, визначено як ключовий етап для забезпечення оптимальної ефективності державних органів в умовах технологічної трансформації. У статті ми розглянули важливість забезпечення рівних можливостей для всіх працівників у сфері управління людськими ресурсами в публічному секторі, зокрема в умовах технологічної трансформації та підкреслили, що ефективне управління персоналом є важливою передумовою для забезпечення ефективної роботи державних органів в умовах сучасних технологічних змін. Наші рекомендації стосуються вдосконалення системи управління людськими ресурсами, формування культури рівного ставлення та використання комплексного підходу в умовах технологічних змін сьогодення. Досягнення ефективного управління людськими ресурсами в державному секторі потребує розвитку людських ресурсів, який враховує наслідки технологічних змін, рівного доступу до можливостей професійного розвитку та запровадження систем моніторингу та оцінки ефективності. Рекомендації також містять подальший аналіз правового регулювання та використання новаторських методів і технологій управління персоналом, орієнтованих на сучасні технологічні тенденції.

Надалі дослідження будуть присвячені вивченню впливу культурних аспектів на управління людськими ресурсами та

розвитку лідерських навичок у сучасному управлінні людськими ресурсами в державних органах під впливом технологічних інновацій. Вказані напрями досліджень можуть сприяти вдосконаленню системи управління людськими ресурсами в публічному секторі України, зокрема в умовах постійних технологічних змін.

Список використаних джерел

1. Дурман О. Л., Клоцевський В. І. Цілі, етапи та переваги запровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами «Roslick». *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського. Серія : Державне управління*. 2019. Т. 3 (69). № 5. С. 37–42.
2. Філатова Ю. Щодо сутності процесу децентралізації влади в системі публічного управління. *Правові аспекти публічного управління : теорія та практика* : матеріали наук.-практ. конф., 13 груд. 2018 р. / за заг. ред. Л. О. Прокопенка. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 38–42.
3. Духовна О. Україна «в цифрі» : напрямки реформування. *Юридична газета онлайн*. 2019. 5 лист. URL : <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informaciyne-pravo-telekomunikaciyi/ukrayina-v-cifrinaryamki-reformuvannya.html> (дата звернення : 24.01.2024).
4. Лопушинський І. П. «Цифровізація» як основа державного управління на шляху трансформації та реформування українського суспільства. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2018. № 2. URL : http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf. (дата звернення : 24.01.2024).
5. Матвейчук Л. О. Цифрова економіка : теоретичні аспекти. *Вісн. Запоріз. нац. ун-ту. Серія : Економічні науки*. 2018. № 4(40). С. 116–127.
6. Єганов В. В. Проблеми та перспективи впровадження системи електронного урядування в Україні. *Державне будівництво*. 2012. № 2. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7 (дата звернення : 24.01.2024).
7. Кандзюба С. П., Хошаба О. М., Пігарев Ю. Б. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. Ч. 14. Електронна взаємодія органів публічної влади / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ : ФОП Москаленко О. М., 2017. С. 60.
8. Молохова Ю. Л., Шапошник Т. М. Правові засади електронного документообігу в органах державної влади. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2018. № 4(64). С. 111–115.
9. Василевська Т. Е. Етичні компетентності публічних службовців в контексті реформування публічного управління. *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 1. С. 155–162.
10. Сergygin S. M., Borodin S. I., Komarova K. V., Lypovska N. A., Tarasenko T. M. Управління персоналом в органах публічної влади : навч. посіб. Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2019. 200 с. URL : <https://kmaestm.edu.ua/wp-content/uploads/2021/06/serogin-s.-m.-borodin-ye.-i.-komarova-k.-v.-lypovska-n.-a.-tarasenko-t.-m.-2019-upravlinnya-personalom-v-organah-publichnoyi-vlady.pdf> (дата звернення : 01.03.2024).
11. Пархоменко-Куцевіл О. Принцип легітимності в системі управління персоналом державної служби України. *Публічне управління : теорія та практика*. 2014. Вип. 3. С. 10–14.
12. Прудус Л. В. Європейські стандарти управління персоналом як умова забезпечення якості державної служби. *Держава та регіони. Серія : Державне управління*. 2016. № 3(55). С. 162–167. URL : http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf. (дата звернення : 01.03.2024).
13. Куйбіда В. С., Шлекторенко І. В. Професійна мобільність та проблеми професіоналізації персоналу публічного управління : монографія. Київ : НАДУ, 2018. 256 с. URL : <https://zoubn.zp.ua/sites/default/files/pdf/2019/%D0%9A%D1%83%D0%B9%D0%B1%D1%96%D0%B4%D0%B0%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%2027%2004%202018.pdf> (дата звернення : 27.02.2024).

14. Артеменко Н. Ф. Особливості мотивації персоналу у сфері державної служби. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 4(4–5), С. 37–47. URL : <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585/572> (дата звернення : 01.03.2024).
15. Нинюк І. І. Професіоналізм державних службовців : сутність, стан та особливості формування: дис. ... канд. наук з держ. управління : 25.00.03 / Київ. нац. акад. державного управління при Президентіві України. Київ, 2005. 20 с. URL : <http://www.disslib.org/profesionalizm-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-sutmist-stan-ta-osoblyvosti-formuvannja.html> (дата звернення : 01.03.2024).
16. Олуйко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*. 2017. № 4. С. 56–72.
17. Сіцінський А. С., Лось М. Ю. Технологія управління персоналом та вдосконалення кадрової роботи у спеціалізованих видах державної служби. *Актуальні проблеми вдосконалення чинного законодавства України*. 2010. Вип. 23. С. 94–102.
18. Сурай І. Кадрові служби органів державної влади в контексті модернізації законодавства України про державну службу. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 2. С. 267–277.
19. Хаджирадева С. К. Підготовка державних службовців до професійно-мовленнєвої комунікації : концептуальні засади й стратегія модернізації технології : дис ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.03. Київ : НАДУ. 2006. 422 с.
20. Торік кількість державних службовців в Україні скоротилася більше, ніж на 5.5 тисяч осіб. *Національне агентство України з питань державної служби* : офіц. сайт. URL : <https://nads.gov.ua/news/torik-kilkist-derzhavnykh-sluzhbovtsiv-v-ukraini-skorotytilasia-bilshe-anizh-na-55-tysiach-osib> (дата звернення : 26.02.2024).
21. Про затвердження Положення про інформаційну систему управління людськими ресурсами в державних органах : постанова Кабінету Міністрів України від 28.12.2020 р. № 1343. *Офіційний вісник України*. 2021. № 4. С. 308.
22. Кулініч О. Є. Управління людськими ресурсами в умовах війни : досвід та проблеми. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2016. № 11. С. 273–277.
23. Коваленко О. В. Управління людськими ресурсами в публічному секторі України : особливості та проблеми. *Наукові праці Національного університету державної податкової служби України*. 2019. 2(88). С. 121–128.
24. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». *Урядовий портал : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України*. 2022. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення : 26.02.2024).
25. Про впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами в державних органах : наказ НАДС від 16.01.2021 р. № 6-21. *Офіційний вісник*, 26 лютого 2021. № 15. С. 181. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> (дата звернення : 26.02.2024).
26. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». *Урядовий портал : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення : 26.02.2024).
27. НАДС і Світовий банк обговорили подальше впровадження HRMIS. *Національне агентство України з питань державної служби* : офіц. сайт. URL : <https://nads.gov.ua/news/nads-i-svitoviy-bank-obhovoryly-podalshe-vprovadzhenia-hrmis> (дата звернення : 26.02.2024).
28. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Державне управління». *Урядовий портал : єдиний вебпортал органів виконавчої влади України*. URL : <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> (дата звернення : 01.03.2024).
29. Цифрова трансформація в публічному врядуванні. *PUBLIC ADMINISTRATION REFORM* : офіц. сайт. URL : <https://par.in.ua/en/information/news/310> (дата звернення : 01.03.2024).
30. Персональна веб-демонстрація системи для автоматизації HR та рекрутингу. *Hurma*. офіц. сайт. URL : https://hurma.work/request/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_soft/Ukraine/NP&utm_term=hrm%20%D1%81%D0%B8%D1%81%81

D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA5fetBhC9ARIsAP1UMgExbN7Y9ZZTP4vRLuC67fH8eg3svo27kbuRRtlPVM3lwM5DANcDUQaAoahEALw_wcB (дата звернення : 01.03.2024).

31. Проєкт «Speed internship». *Національне агентство України з питань державної служби* : офіц. сайт. URL : <https://nads.gov.ua/proiekt-speed-internship> (дата звернення : 01.03.2024).
32. Bezkoshtovni prohramy navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii dlia pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady. *EdEra – українська студія онлайн-освіти* : офіц. вебсайт. URL : <https://www.ed-era.com/> (дата звернення : 26.02.2024).
33. Онлайн-курси. *Prometheus* : офіц. сайт. URL : <https://prometheus.org.ua> (дата звернення : 26.02.2024).
34. Громадянська освіта в Україні. *Відкритий університет ВУМ* : офіц. сайт. URL : <https://vumonline.ua/> (дата звернення : 01.03.2024).
35. Територія нових можливостей для кожного. *Освітня агенція міста Києва* : офіц. сайт. URL : <https://eduhub.in.ua> (дата звернення : 01.03.2024).
36. Вчитися без обмежень. *Coursera for government* : офіц. сайт. URL : <https://www.coursera.org> (дата звернення : 01.03.2024).
37. Безкоштовні програми навчання та підвищення кваліфікації для працівників органів державної виконавчої влади. *EdX* : офіц. сайт. URL : <https://www.edx.org> (дата звернення : 26.02.2024).
38. Безкоштовні онлайн платформи для самоосвіти. *Nads* : вебсайт. URL : <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/online%20platformi/online-platformi.pdf> (дата звернення : 26.02.2024).
39. Освітні онлайн-платформи для державних службовців. *Державна податкова служба України* : офіц. сайт. URL : <https://od.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/robota-z-pers/povidomlennya/print-648506.html/> (дата звернення : 26.02.2024).
40. Збрицька Т. П., Сорока В. О. Управління персоналом в епоху цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI : <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20>.
41. Онопрієнко О. М., Єпанчін О. В., Домашенко О. А. Ефективне управління людськими ресурсами в органах державної виконавчої влади України. *Економіка та держава*. № 9. 2019. С. 54–57.
42. Розметова О. Г. Інноваційні методи управління персоналом як фактор підвищення конкурентоспроможності підприємств індустрії гостинності. *Ефективна економіка*. № 3, 2013. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1916> (дата звернення : 01.03.2024).
43. Проєкти. *Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України* : офіц. сайт. URL : <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення : 01.03.2024).
44. *The Civil Service system in Poland Kancelaria Prezesa Rady Ministrów* : офіц. сайт. URL : <https://dsc.kprm.gov.pl/en/what-is-the-civil-service> (дата звернення : 01.03.2024).
45. Адамович С. Адміністративно-територіальна реформав Польщі : використання досвіду в українських реаліях. *Українознавчі студії*. 2008. № 8/9. С. 316–322.
46. Олуйко В. М., Тюріна Н. М., Гаман Т. В., Примуш Р. Б., Карвацка Н. В., Назарчук Т. В. Управління персоналом в умовах децентралізації / за заг ред. В. М. Олуйка. Київ. 2018. С. 504. URL : https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_pdf (дата звернення : 01.03.2024).
47. Accreditation of Universities to Grand Degrees in Social Work General Social Care Council / M. Wardle (Ed.). London: General Social Care Council, 2002. 41 p.
48. Белоусова С. В. Механізми формування та реалізації кадрового потенціалу державної служби : дис. ... канд. наук. з держ. управління: 25.00.02 / Харків. нац. ун-т цивільного захисту України. Харків, 2021. 225 с. URL : <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disBielousova.pdf> (дата звернення : 01.03.2024).
49. Гребоньожко Є. П. Концептуалізація європейського досвіду формування людського потенціалу в системі державного управління : можливості для України (наприкладях Польщі, Німеччини та «вестмінс-терської» моделі Великобританії). *Теорія та практика державного управління*. 2018. Вип. 2., С. 242–249. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Trpu_2018_2_38 (дата звернення : 01.03.2024).
50. Про затвердження Положення про управління людськими ресурсами в органах державної влади та контролюючих органах, що належать до сфери управління Міністерства розвитку

економіки, торгівлі та сільського господарства України : наказ Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. 23.10.2020 р. № 2135. *Офіційний вісник України*. 2020. № 100, с. 181. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1229-20#Text> (дата звернення : 01.03.2024).

References

1. Durman, O. L., Kliutsevskiy, V. I. (2019). Tsili, etapy ta perevahy zaprovadzhennia informatsiinoi systemy upravlinnia liudskymu resursamy «Poclick» [Goals, stages and benefits of introducing the «Poclick» human resource management information system]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnogo universytetu im. V. I. Vernadskoho. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 3(69), 5, 37–42. [in Ukrainian].
2. Filatova, Yu. (2018). Shchodo sutnosti protsesu detsentralizatsii vlady v systemi publichnogo upravlinnia [Regarding the essence of the process of decentralization of power in the system of public administration]. *Pravovi aspekty publichnogo upravlinni: teoriia ta praktyka: materialy nauk.-prakt. konf.* [Legal aspects of public administration: theory and practice: scientific and practical materials. conf.]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
3. Dukhovna, O. (2019, November 5). Ukraina «v tsyfri»: napriamky reformuvannia [Ukraine «in the digital»: directions of reform]. *Yurydychna hazeta online*. URL : <https://yur-gazeta.com/publications/practice/informatsiynne-pravo-telekomunikatsiynni-ukrayina-v-cifrinapryam-ki-reformuvannya.html> [in Ukrainian].
4. Lopushynskiy, I. P. (2018). «Tsyfrovizatsiia» yak osnova derzhavnoho upravlinnia na shliakhu transformatsii ta reformuvannia ukraïnskoho suspilstva. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, 2. Retrieved from http://el-zbirn-du.at.ua/2018_2/20.pdf. [in Ukrainian].
5. Matveichuk, L. O. (2018). Tsyfrova ekonomika: teoretychni aspekty [Digital economy: theoretical aspects]. *Visn. Zaporiz. nats. un-tu. Serii: Ekonomichni nauky*, 4(40), 116–127. [in Ukrainian].
6. Yehanov, V. V. (2012). Problemy ta perspektyvy vprovadzhennia systemy elektronnoho uriaduvannia v Ukraini [Problems and prospects of the implementation of the electronic government system in Ukraine]. *Derzh. bud-vo*, 2. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2012_2_7 [in Ukrainian].
7. Kandziuba, S. P., Khoshaba, O. M., Piharev, Yu. B. (2017). Elektronna vzaiemodiiia orhaniv publichnoi vlady. *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratsiia* [Electronic interaction of public authorities]. A. I. Semenchenka, V. M. Dreshpaka (Ed). (Vol. 14). Kyiv: FOP Moskalenko O. M. [in Ukrainian].
8. Molokhova, Yu. L., Shaposhnyk, T. M. (2018). Pravovi zasady elektronnoho dokumentoobihu v orhanakh derzhavnoi vlady [Legal principles of electronic document circulation in state authorities]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 4(64), 111–115. [in Ukrainian].
9. Vasylevska, T. E. (2018). Etychni kompetentnosti publichnykh sluzhbovtsiv v konteksti reformuvannia publichnogo upravlinnia [Ethical competences of public servants in the context of reforming public administration]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 1, 155–162. [in Ukrainian].
10. Serohin, S. M., Borodin, Ye. I., Komarova, K. V., Lypovska, N. A., Tarasenko, T. M. (2019). Upravlinnia personalom v orhanakh publichnoi vlady [Personnel management in public authorities]. Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
11. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2014). Prynysyp lehitymnosti v systemi upravlinnia personalom derzhavnoi sluzhby Ukrainy [The principle of legitimacy in the personnel management system of the civil service of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, 3, 10–14. [in Ukrainian].
12. Prudyus, L. V. (2016). Yevropeïski standarty upravlinnia personalom yak umova zabezpechennia yakosti derzhavnoi sluzhby [European standards of personnel management as a condition for ensuring the quality of public service]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*, 3(55), 162–167. Retrieved from http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2016/28.pdf. [in Ukrainian].
13. Kuibida, V. S., Shpektorenko, I. V. (2018). Profesiina mobilnist ta problemy profesionalizatsii personalu publichnogo upravlinnia [Professional mobility and problems of professionalization of public administration personnel]. Kyiv: NADU. Retrieved from <https://zounb.zp.ua/sites/default/files/pdf/2019/%D0%9A%D1%83%D0%B9%D0%B1%D1%96>

- %D0%B4%D0%B0%20%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%84%D0%B5%D1%81%D1%96%D0%B9%D0%BD%D0%B0%2027%2004%202018.pdf [in Ukrainian].
14. Artemenko N. F. (2016). Osoblyvosti motyvatsii personalu u sferi derzhavnoi sluzhby [Peculiarities of personnel motivation in the field of public service]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 4(4–5), 37–47. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/585/572> [in Ukrainian].
 15. Nyniuk, I. I. (2005). *Profesionalizm derzhavnykh sluzhbovtziv: sutnist, stan ta osoblyvosti formuvannia* [Professionalism of civil servants: essence, state and peculiarities of formation]. (Candidate's thesis). Kyiv. Retrieved from <http://www.disslib.org/profesionalizm-derzhavnykh-sluzhbovtziv-sutnist-stan-ta-osoblyvosti-formuvannia> [in Ukrainian].
 16. Oluiko, V. M. (2017). Orhanizatsiia derzhavnoi sluzhby (analiz svitovoho dosvidu). *Universytetski naukovii zapysky* [Organization of civil service (analysis of world experience)]. Олуїко В. М. Організація державної служби (аналіз світового досвіду). *Університетські наукові записки*, 4, 56–72. [in Ukrainian].
 17. Sitsynskiy, A. S., Los, M. Yu. (2010). Tekhnolohiia upravlinnia personalom ta vdoskonalennia kadrovoi roboty u spetsializovanykh vydakh derzhavnoi sluzhby [Technology of personnel management and improvement of personnel work in specialized types of public service]. *Aktualni problemy vdoskonalennia chynnoho zakonodavstva Ukrainy*, 23, 94–102. [in Ukrainian].
 18. Surai, I. (2015). Kadrovi sluzhby orhaniv derzhavnoi vlady v konteksti modernizatsii zakonodavstva Ukrainy pro derzhavnu sluzhbu [Personnel services of state authorities in the context of modernization of the legislation of Ukraine on civil service]. *Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, 2, 267–277. [in Ukrainian].
 19. Khadzhryadieva, S. K. (2006). Pidhotovka derzhavnykh sluzhbovtziv do profesiino-movlenniyevoi komunikatsii: kontseptualni zasady y stratehiia modernizatsii tekhnolohii [Training civil servants for professional speech communication: conceptual principles and strategy of technological modernization]. (Doctor's thesis). Kyiv: NADU [in Ukrainian].
 20. Torik kilkist derzhavnykh sluzhbovtziv v Ukraini skorotylasia bilshe, anizh na 5.5 tysyach osib. *Natsionalne ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby*: ofits. cait [National Agency of Ukraine for Civil Service: website]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/torik-kilkist-derzhavnykh-sluzhbovtziv-v-ukraini-skorotylasia-bilshe-anizh-na-55-tysyach-osib> [in Ukrainian].
 21. On the approval of the Regulation on the information system of human resources management in state bodies: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 28 2020, № 1343. (2021). *Ofitsiyni visnyk Ukrainy*, 4, 308. [in Ukrainian].
 22. Kulinich, O. Ye. (2016). Upravlinnia liudskymy resursamy v umovakh viiny: dosvid ta problemy [Management of human resources in conditions of war: experience and problems]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»*, 11, 273–277. [in Ukrainian].
 23. Kovalenko, O. V. (2019). Upravlinnia liudskymy resursamy v publichnomu sektori Ukrainy: osoblyvosti ta problemy [Human resources management in the public sector of Ukraine: features and problems]. *Naukovi pratsi Natsionalnoho universytetu derzhavnoi podatkovoi sluzhby Ukrainy*, 2(88), 121–128. [in Ukrainian].
 24. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Derzhavne upravlinnia» (2022). *Uriadovi portal: yedyni vebportal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: the only web portal of executive authorities of Ukraine]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> [in Ukrainian].
 25. On the implementation of the human resources management information system in state bodies: order of the NADS dated January 16 2021, №. 6-21. (2021, February 26). *Ofitsiyni visnyk*, 15, 181. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0240-21#Text> [in Ukrainian].
 26. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Derzhavne upravlinnia». *Uriadovi portal: yedyni vebportal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: the only web portal of executive authorities of Ukraine]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> [in Ukrainian].
 27. NADS i Svitovyi bank obhovoryly podalshe vprovadzhennia HRMIS. *Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby* [National Agency of Ukraine on Civil Service]: ofits. websait. Retrieved from <https://nads.gov.ua/news/nads-i-svitovyi-bank-obhovoryly-podalshe-vprovadzhennia-hrmis> [in Ukrainian].

28. Proekt Planu vidnovlennia Ukrainy. Materialy robochoi hrupy «Derzhavne upravlinnia» *Uriadovyi portal: yedynyi vebportal orhaniv vykonavchoi vlady Ukrainy* [Government portal: the only web portal of executive authorities of Ukraine]. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/governance.pdf> [in Ukrainian].
29. Tsyfrova transformatsiia v publicnomu vriaduvanni. *PUBLIC ADMINISTRATION REFORM: ofits. vebсайт*. Retrieved from <https://par.in.ua/en/information/news/310> [in Ukrainian].
30. Personalna veb-demonstratsiia systemy dlia avtomatyzatsii HR ta rekrutynhu. *Hurma: ofits. vebсайт*. Retrieved from https://hurma.work/request/?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_info&utm_term=hrm&utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=search_soft/Ukraine/NP&utm_term=hrm%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0&gad_source=1&gclid=Cj0KCQiA5fetBhC9ARIsAPIUMgExbN7Y9ZTP4vRLuCuC67fH8eg3svo27kbuRRtlPVM3lwM5DAnNcDUQaOahEALw_wcB [in Ukrainian].
31. Proiekt «Speed internship». Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby: ofits. vebсайт [National Agency of Ukraine for Civil Service: officer. website]. Retrieved from <https://nads.gov.ua/proiekt-speed-internship> [in Ukrainian].
32. Bezkoshtovni prohramy navchannia ta pidvishchennia kvalifikatsii dlia pracivnykiv orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady. *EdEra - ukrainska studiia onlain-osvity. ofits. vebсайт* [EdEra - ukrainian studio of online education. officer website]. Retrieved from <https://www.ed-era.com/> [in Ukrainian].
33. Onlain-kursy. *Prometheus: ofits. vebсайт* [*Prometheus: officer website*]. Retrieved from <https://prometheus.org.ua> [in Ukrainian].
34. Hromadianska osvita v Ukraini. *Vidkrytyi universytet VUM: ofits. vebсайт* [VUM Open University: officer. website]. Retrieved from <https://vumonline.ua/> [in Ukrainian].
35. Terytoria novykh mozhlyvostei dlia kozhnoho. *Osvitnia ahentsiia mista Kyieva: ofits. vebсайт* [Education Agency of the city of Kyiv: officer. website]. Retrieved from <https://eduhub.in.ua> [in Ukrainian].
36. Vchytysia bez obmezhen. *Coursera for government: ofits. vebсайт*. Retrieved from <https://www.coursera.org> [in Ukrainian].
37. Bezkoshtovni prohramy navchannia ta pidvyshchennia kvalifikatsii dlia pratsivnykiv orhaniv derzhavnoi vykonavchoi vlady. *EdX: ofits. vebсайт*. Retrieved from <https://www.edx.org> [in Ukrainian].
38. Bezkoshtovni onlain platformy dlia samoosvity. *Nads: ofits. vebсайт*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/online%20platformi/online-platformi.pdf> [in Ukrainian].
39. Osvitni onlain-platformy dlia derzhavnykh sluzhbovtiv. *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrainy: ofits. vebсайт* [State Tax Service of Ukraine: ofits. website]. Retrieved from <https://od.tax.gov.ua/dfs-u-regioni/robota-z-pers/povidomlennya/print-648506.html/> [in Ukrainian].
40. Zbrytska, T. P., Soroka, V. O. (2021). Upravlinnia personalom v epokhu tsyfrovoi ekonomiky [Effective management of human resources in the bodies of the state executive power of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo*, 31, 54–57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-20> [in Ukrainian].
41. Onopriienko, O. M., Yepanchin, O. V., Domashenko, O. A. (2019). Efektyvne upravlinnia liudskymy resursamy v orhanakh derzhavnoi vykonavchoi vlady Ukrainy [Effective management of human resources in the bodies of the state executive power of Ukraine]. *Ekonomika ta derzhava*, 9, 54–57. [in Ukrainian].
42. Rozmetova O. H. (2013). Innovatsiini metody upravlinnia personalom yak faktor pidvyshchennia konkurentospromozhnosti pidpriemstv industrii hostynnosti [Innovative methods of personnel management as a factor in increasing the competitiveness of enterprises in the hospitality industry]. *Efektivna ekonomika*, 3, 2013. Retrieved from <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1916> [in Ukrainian].
43. Proekty. *Ministerstvo rozvytku ekonomiky, torhivli ta silskoho hospodarstva Ukrainy: ofits. vebсайт* [Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine: offic. website]. Retrieved from <https://www.me.gov.ua/?lang=uk-UA> [in Ukrainian].

44. *The Civil Service system in Poland Kancelaria Prezesa Rady Ministrów*: offic. website. Retrieved from <https://dsc.kprm.gov.pl/en/what-is-the-civil-service> [in English].
45. Adamovych, S. (2008). Administrative and territorial reforms in Poland: using experience in Ukrainian realities]. *Ukrainoznavchi studii*, 8/9, 316–322. [in Ukrainian].
46. Oluiko, V. M., Tiurina, N. M., Haman, T. V., Prymush, R. B., Karvatska, N. V., Nazarchuk, T. V. *Upravlinnia personalom v umovakh detsentralizatsii* [Personnel management in conditions of decentralization]. V. M. Oluiko (Ed). Kyiv. Retrieved from https://www.slg-coe.org.ua/wp-content/uploads/2019/05/WEB_Uprav_personalom_2_.pdf [in Ukrainian].
47. Wardle, M. (Ed.). (2002). Accreditation of Universities to Grand Degrees in Social Work General Social Care Council. London: General Social Care Council [[in English]].
48. Bielousova, Ye. V. (2021). *Mekhanizmy formuvannia ta realizatsii kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby* [Mechanisms of formation and implementation of personnel potential of the civil service]. Kharkiv. Retrieved from <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disBielousova.pdf> [in Ukrainian].
49. Hrebonozhko, Ye. P. (2018). Kontseptualizatsiia yevropeiskoho dosvidu formuvannia liudskoho potentsialu v systemi derzhavnoho upravlinnia: mozhyvosti dlia Ukrainy (naprykladakh Polshchi, Nimechchynya «vestmins-terskoi» modeli Velykobrytanii) [Kontseptualizatsiia yevropeiNskoho dosvidu formuvannia liudskoho potentsialu v systemi derzhavnoho upravlinnia: mozhyvosti dlia Ukrainy (naprykladakh Polshchi, Nimechchynya «vestmins-terskoi» modeli Velykobrytanii)]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2, 242–249. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2018_2_38 [in Ukrainian].
50. On the approval of the Regulation on the management of human resources in state authorities and control bodies belonging to the sphere of administration of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine: order Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. October 23 2020, № 2135. (2020). *Ofitsiynyi visnyk Ukrainy*, 100, 181. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1229-20#Text> [in Ukrainian].

HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR OF UKRAINE AS A COMPONENT OF THE MECHANISM FOR ADJUSTING THE INTERAGENCY INTERACTION OF STATE EXECUTIVE AUTHORITIES

Kotsiuba Kateryna

Abstract. In this article, we investigate the problems of human resource management in the public sector of Ukraine and their impact on interagency cooperation of public executive authorities in the context of technological transformation. Technological transformation determines the importance of human resource management as a key component of the mechanism for establishing interagency cooperation of public authorities in the public sector of Ukraine. This study examines the main factors that affect the effectiveness of human resource management in government agencies and suggests ways to improve the human resource management system in order to improve interagency cooperation in the context of technological transformation. In particular, the article examines human resource management strategies, development of employees' professional competencies, the system of motivation and incentives for employees, and the need for an appropriate level of communication and interaction between public executive authorities. Human resource management in the public sector of Ukraine in the context of war and technological transformation is a complex and

important task that requires a multifaceted approach and coordination of efforts of various government agencies. Technological transformation emphasizes the importance of effective human resource management to adapt to modern challenges. Establishing interagency cooperation between public executive authorities in these conditions largely depends on human resources management. To be effective in human resource management in the context of technological change, the social and psychological component and interaction with the public are important. Effective management also requires an appropriate level of staff qualification and motivation. Additionally, the article includes the development of recommendations for improving human resource management in the public sector in the context of technological transformation.

Keywords: Human Resource Management, public sector, interagency cooperation, state executive power, efficiency, HR management strategies, development of professional competencies, employee motivation, communication, interaction, Ukraine, safety and working conditions, HRMIS/ПоClick, CDTO Campus, Speed internship project.

УДК 336.3

Мунько Анна

ORCID iD 0000-0001-6651-9970

e-mail: munkoann@gmail.com

ОБЛІГАЦІЇ МІСЦЕВОЇ ПОЗИКИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФІНАНСУВАННЯ ПРОЄКТІВ ВІДБУДОВИ ТА РЕВІТАЛІЗАЦІЇ ТЕРИТОРІЙ

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-306-323](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-306-323)

Анотація. Досліджено історію становлення та розвитку механізмів управління облигаціями місцевої позики в Україні. Здійснено періодизацію процесу в незалежній Україні – до сьогодні виокремлено та охарактеризовано сім періодів на основі аналізу стану та активності емісії облигацій органами місцевого самоврядування. Наведено та розкрито зміст облигацій місцевої позики за їх видами, які класифіковано за ознаками на основі чинних нормативно-правових рамок та зарубіжної практики. Обґрунтовано доцільність масштабування цього фінансового інструменту для залучення коштів під реалізацію стратегічних проєктів відновлення та ревіталізації територій України з метою подолання наслідків повномасштабного вторгнення Російської Федерації. Розкрито переваги застосування облигацій місцевої позики та водночас виокремлено їх недоліки для подальшого врахування в роботі щодо удосконалення відповідних механізмів управління, зокрема як складника політики фінансової безпеки територіальних громад. Сформульовано основні напрями покращення механізмів емісії та обігу облигацій місцевої позики, зокрема щодо доопрацювання та узгодження положень відповідних секторальних законів, Бюджетного кодексу України та підзаконних нормативно-правових актів; урегулювання проведення процедури дефолту органів місцевого самоврядування; розширення можливостей встановлення індивідуальних критеріїв для органів місцевого самоврядування; запровадження стратегічного планування та прогнозування місцевого боргу (від п'яти років); організаційної та навчально-методичної підтримки з боку центральних органів виконавчої влади щодо емісії облигацій місцевої позики; системне підвищення професійної кваліфікації фахівців.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування, облигації місцевої позики, місцеві запозичення, місцевий борг, відновлення держави, ревіталізація територій, кредитний рейтинг, фінансова безпека громади.

Постановка проблеми. З огляду на масштабні руйнування, спричинені війною з Російською Федерацією (згідно з оцінками експертів міжнародних інституцій розмір

прямих збитків становить понад 135 млрд дол. США, а потреби на відновлення та відбудову за рік повномасштабної війни сягають 411 млрд дол. США, що у 2,6 раза перевищує ВВП за 2022 р. [1, с. 27–28]), органи державної виконавчої влади та органи місцевого самоврядування повинні спрямувати усі зусилля, ресурси (наявні і латентні) на відновлення та ревіталізацію територій. Зауважимо, що в умовах воєнного стану органи місцевого самоврядування продемонстрували високий рівень діяльності, зокрема в рамках конструктивної взаємодії з органами державної виконавчої влади, військовими структурами, громадськими об'єднаннями щодо підтримки якості життя населення в громадах. Однак, незважаючи на доволі успішну адаптацію системи місцевого самоврядування до умов перманентної кризи, виклики та загрози її функціонуванню залишаються та посилюються з огляду на ресурсне виснаження в усіх його проявах. Поряд із необхідністю вжиття заходів щодо запобігання економічним, соціальним, гуманітарним та політичним контекстам кризового стану, забезпечення роботи вітчизняних підприємств, у тому числі релокованих із територій, де неможливе їх нормальне функціонування, масштабування проєктів державно-приватного партнерства, застосування проєктного підходу до планування реконструктивної відбудови держави, на передній план все ж таки висуваються проблеми пошуку альтернативних фінансових ресурсів додатково до традиційних джерел наповнення місцевих бюджетів.

Світовий досвід показує, що в країнах, які розвиваються, органи місцевого самоврядування переважно покладаються на грантові інструменти для фінансування інфраструктурних проєктів. Україна за останні три – п'ять років також взяла на озброєння цей інструмент, намагаючись розширити та диверсифікувати фінансування, мобілізувавши ринкові альтернативи. Зазвичай ці варіанти включають такі зовнішні ресурси, як запозичення у фінансових установ і спеціалізованих банків розвитку, доступ до ринків капіталу, випуск облігацій, залучення приватного сектору через контракти, оренду та концесії. Водночас доступ органів місцевого самоврядування до кредитних ринків ускладнюється різними факторами, серед

яких можна виокремити основні: вирішення локальних проблем, зокрема щодо комунального господарства, часто не є привабливими для приватних інвесторів через обмеженість відшкодування витрат і тривалий термін реалізації, низька податкова спроможність, фактична відсутність поточного профіциту (на сьогодні переважний дефіцит), залежність від трансфертів з державного бюджету, слабка розвиненість місцевих ринків капіталу з обмеженою пропозицією фінансових продуктів для органів місцевого самоврядування. Облігації місцевої позики, на противагу поширеній зарубіжній практиці, в Україні досі не набули належного визнання серед органів місцевого самоврядування системи кредитних інструментів фінансування розвитку територій. Але, зважаючи на актуалізацію питання фінансової безпеки держави та територіальних громад у сучасних умовах [2], надалі є потреба у вивченні цього інструменту для відновлення використання в національній практиці як такого, що має потенціал для ресурсного забезпечення проєктів відновлення та ревіталізації територій України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам ресурсного забезпечення місцевого розвитку, розкриваючи його альтернативність, приділяють увагу вітчизняні та зарубіжні вчені на перехресті економічної науки і галузі публічного управління та адміністрування. Презентуючи комплексне дослідження місцевих фінансів, експерти Світового банку – М. Андерсон, Р. Венкатесваран, Х. Гарзон, Р. Ебель, О. Каганова, М. Копаний, Л. Моррел, А. Мувонг, Е. Сінет, К. Фарвак-Віткович, М. Фрейре – значу увагу приділяють саме запозиченням, зокрема у вигляді муніципальних облігацій («municipal bonds»). Науковці наводять численні успішні кейси муніципалітетів різних країн світу щодо емісії муніципальних облігацій [3]. Розглядаючи створення системи забезпечення соціально-економічного потенціалу спроможної громади, Н. Гончарук, Т. Крушельницька, Л. Прокопенко, О. Рубчак і С. Тарабан справедливо наголошують на її зовнішній залежності від різних факторів, тому показники спроможності територіальної громади безпосередньо залежать від фіскальної політики, рівня соціально-економічного розвитку регіону та

інвестиційно-інноваційної політики держави, а також розвитку банківсько-кредитного сектору [4, с. 8]. Н. Танклевська і В. Ярмоленко визначають місце муніципальних облігацій внутрішньої позики в структурі фондового ринку України, звертаючи увагу на низьку їх питому вагу в структурі обсягу торгів на ринку цінних паперів за фінансовими інструментами [5, с. 4]. Л. Бенч, А. Давидюк і А. Самчук обґрунтовано наголошують на недостатності використання інструменту муніципальних облігацій в Україні порівняно з розвиненими країнами, підтверджуючи цю тезу показниками співвідношення обсягу запозичень та доходів місцевих бюджетів у країнах ЄС і Україні [6, с. 326]. М. Гринів, І. Коркуна та С. Мацюк визначають доцільність, ефект від використання органами місцевої влади муніципальних цінних паперів як джерела фінансування програм регіонального розвитку територіальних громад [7]. Н. Блащук-Дев'яткіна та К. Мацей зазначають, що найбільш вагому роль у фінансуванні проєктів місцевого розвитку відіграють саме місцеві облігаційні позики [8, с. 96]. Питання доцільності впровадження інфраструктурних облігацій на рівні територіальних громад порушує Л. Васютинська, відмінність яких полягає у тому, що вони повинні випускатися під фінансування певного інфраструктурного проєкту, а отже, інвестор буде нести тільки ризики реалізації зазначеного проєкту, а не всі корпоративні ризики позичальника [9, с. 81]. Законодавчі новації привертають увагу дослідників до зелених облігацій, зокрема щодо їх ролі в секторальному розвитку, про що наголошують О. Бондар, Н. Закорчевна, І. Крилова та С. Маджд на прикладі водного сектору [10]. Л. Бенюк наводить переваги емісії облігацій серед інших інструментів місцевих позик, водночас вказуючи на їх недоліки, які зумовлюють високу ризикованість муніципальних облігацій, знижуючи тим самим попит серед населення і суб'єктів господарювання, не лише через складну процедуру облігаційних позик, а й високий рівень дотаційності місцевих бюджетів, відсутність належних гарантій для кредиторів та досвіду в органах місцевого самоврядування [11, с. 54]. Ці та інші результати наукових досліджень підтверджують перспективність означеного напрямку досліджень, його

багатоваріантність та широкі можливості щодо впровадження в національну практику.

Мета статті – аналіз вітчизняного ринку облігацій місцевої позики та встановлення напрямів його розвитку на основі успішного зарубіжного досвіду як інструменту фінансування проектів відновлення та ревіталізації територій в Україні.

Методи дослідження. Під час дослідження використано методи історичного та статистичного аналізу для узагальнення періодизації еволюції процесів емісії облігацій органами місцевого самоврядування в Україні, зокрема за інтенсивністю їх випусків, компаративний аналіз – для визначення можливостей впровадження зарубіжного досвіду в національну практику, метод узагальнення – для формулювання шляхів удосконалення управління облігаціями місцевої позики.

Виклад основного матеріалу. Насамперед зауважимо, що в зарубіжній практиці застосовується поняття «муніципальна облігація», яке також застосовують для своїх розвідок і частина українських дослідників. Проте для чинного законодавства характерне поняття «облігація місцевої позики», яке ми визначаємо основним для цього дослідження як синонім до муніципальної облігації.

Облігація місцевої позики визначається як боргове зобов'язання, що видається органом місцевого самоврядування та підтверджує зобов'язання відшкодувати йому номінальну вартість цінного паперу з виплатою певного доходу згідно з графіком платежів і головне в кінці терміну. Таким чином, зв'язок працює як кредит: емітент позичальник – тримач кредитор – купон інтерес. Мета – аналогічна банківському кредиту. Емітент (орган місцевого самоврядування) здійснює емісію облігацій для широкої публіки і використовує доходи від продажу фінансування інвестиційних проєктів [12, с. 158].

Емісія облігацій місцевих позик визначається в Україні як форма здійснення місцевих запозичень [13].

Згідно з українським законодавством облігації внутрішніх місцевих позик належать до групи боргових цінних паперів, що «посвідчують відносини позики і передбачають обов'язок емітента або особи, яка видала неемісійний цінний папір,

сплатити у визначений строк кошти, передати товари або надати послуги, а також інші права власника та обов'язки емітента і осіб, які надають забезпечення за облігаціями» [14]. Отже, у разі визначення форми запозичення як емісії облігацій місцевих позик рекомендується додатково керуватися відповідним рішенням Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку [15].

З огляду на нормативно-правові рамки та зарубіжний досвід [3; 13–15] узагальнено класифікацію облігацій місцевої позики за ознаками:

- за формою випуску – паперові та електронні, хоча в Україні дозволений випуск облігацій виключно в електронній формі;

- за строком обігу – довгострокові (понад п'ять років), середньострокові (до п'яти років), короткострокові (до одного року);

- за способом виплати доходу – відсоткові (передбачається виплата відсоткових доходів або з нульовою ставкою) і дисконтні (дохід виплачується під час погашення облігації як різниця між ціною придбання та її номінальною вартістю);

- за способом погашення – звичайні (погашення здійснюється шляхом сплати емітентом номінальної вартості облігації) та цільові (погашення здійснюється шляхом передання товарів, надання послуг та виконання робіт згідно із рішенням про емісію чи умовами їх розміщення);

- за метою використання – ординарні (не передбачає цільового фінансування екологічного або інфраструктурного проєкту), зелені (цільове фінансування екологічного проєкту), інфраструктурні (цільове фінансування будівництва (реконструкції) об'єктів інфраструктури).

Наведена класифікація переважно базується на вітчизняному законодавстві і, безумовно, не є виключною та може бути розширена з огляду на міжнародні теоретичні та практичні здобутки.

Емітентом облігацій в Україні можуть бути Верховна Рада Автономної Республіки Крим або міська рада, що від свого

імені розміщує облігації і бере на себе зобов'язання, що випливають з умов розміщення цих облігацій, перед власниками облігацій [15]. Зазначений аспект визначаємо як недоцільне обмеження для органів місцевого самоврядування територіальних громад, які не мають статусу міста. Раніше такі рамки мали певний зміст, враховуючи подрібненість та неспроможність багатьох громад. Але після адміністративно-територіальної реформи шляхом об'єднання усі територіальні громади нині є укрупненими та мають отримати рівні можливості для зміцнення своєї організаційної та ресурсної самодостатності незалежно від типу їхнього центру.

Звернемось до ретроспективи розвитку ринку облігацій місцевої позики в Україні.

Протягом першого десятиліття з дня відновлення незалежності Г. Берадзе та К. Берадзе виділяють два основні періоди в еволюції ринку облігацій місцевої позики. Перший (1995–1998 роки), коли відбулося декілька емісій органами місцевого самоврядування Харкова, Запоріжжя, Донецька, Маріуполя, результати яких були неоднозначними. Другий (1996–1997 роки), коли на тлі помітного зростання обсягів місцевих запозичень процес емісії облігацій органами місцевого самоврядування зупинився, ймовірно через дефолт за облігаціями одеської муніципальної позики емісією на 91,5 млн грн [16]. Оперативна ревізія виявила, що лише 15 млн грн були розміщені згідно із цільовим призначенням.

Тоді з метою посилення контролю за виконанням боргових зобов'язань видано Указ Президента України «Про впорядкування внутрішніх та зовнішніх запозичень, що провадяться органами місцевого самоврядування» [17], який фактично містив заборону на здійснення місцевих запозичень без погодження з Міністерством фінансів України. Власне, тривалий час жоден орган місцевого самоврядування не отримав передбаченого документом погодження міністерства на здійснення місцевого запозичення.

Позитивні зрушення фіксуються після ухвалення першої редакції Бюджетного кодексу України та з набуттям чинності з 2002 року. Відповідно з 2003 року відновлення процесів емісії облігацій місцевих позик здійснюється.

Третій період (2003–2015 роки) позначився найбільшою активністю у цьому напрямі – протягом зазначених років здійснено 88 випусків облігацій місцевих позик на суму 21,52 млрд грн.

Четвертий період (2016–2017 рр.) – тривало чергове призупинення емісій облігацій органами місцевого самоврядування.

З початком реформи децентралізації влади та міжбюджетних відносин з 2015 року відбулося певне послаблення шляхом «спрощення процедур погодження запозичень і місцевих гарантій та збалансування їх із способами державного контролю, спрямованого на запобігання банкрутству об'єктів права комунальної власності» [18]. Але процедура перевірки та погодження обсягу та умов здійснення запозичення чи реструктуризації боргових зобов'язань Міністерством фінансів України залишається дотепер, хоча й не в такому жорсткому вигляді [13].

П'ятий період (2018–2020 роки) – відбувається поступове відновлення ринку місцевих позик. Але високою активністю органи місцевого самоврядування щодо використання цього фінансового інструменту не відзначалися. Емітували облігації Київська, Львівська, Харківська та Івано-Франківська міські ради. Причинами цього Н. Бахур називає адміністративну обтяжливість, невизначений рівень надійності облігацій місцевих позик, додаткове навантаження на місцеві бюджети через погашення та обслуговування боргу, низький рівень кваліфікації фахівців, слабку фінансову дисципліну [19, с. 4].

З 1 липня 2021 року набула чинності нова редакція Закону «Про ринки капіталу та організовані товарні ринки» [14], в якому додатково розширено можливості органів місцевого самоврядування з наданням дозволу на випуск різних видів облігацій, у тому числі інфраструктурних та зелених.

Зелені облігації стали перспективною новацією на вітчизняному ринку облігацій місцевих позик. Їх світовий аналог – муніципальні облігації з ESG-сертифікатом є особливо популярними в інших країнах. Протягом 2021–2022 років у США випустили таких активів на суму 85 млрд дол. США. На прикладі штату Каліфорнія, де сформувався цей тред, експерти

демонструють переваги для всіх учасників ринку. Банки отримують дешеві кредити, які можна спрямувати на власний розсуд; інвестори – соціально відповідальні інвестиції, гарантовані великим банком; жителі можуть обирати свого постачальника і вкладати кошти в зелену енергетику [20].

Шостий період (2021 рік) – незважаючи на розширені можливості органів місцевого самоврядування щодо залучення позикового капіталу, облігації пропонувала лише Київська міська рада. Здійснено три розміщення цінних паперів та АТ «Фондова біржа ПФТС» на суму 1,1 млрд грн, зокрема серія «М» – на 300 млн грн терміном обігу 3 роки, серія «N» – на 400 млн грн терміном обігу 4 роки та серія «O» – на 400 млн грн терміном обігу 5 років [21]. Організаторами виступили Укрексімбанк, Укргазбанк та Ощадбанк. Номінальна вартість однієї облігації становила 10 тис. грн. Встановлено плаваючу ставку купона на рівні облікової ставки Національного банку України + 5% річних [22].

Сьомий період (2022 рік – до сьогодні) – облігації місцевої позики не пропонує жоден емітент [23–24], зокрема внаслідок глибокого кризового становища, пов'язаного із повномасштабним вторгнення Російської Федерації, скорочення надходжень до бюджетів усіх рівнів із одночасним видатковим навантаженням, високих ризиків для інвесторів через невизначеність ситуації в усіх сферах суспільної діяльності в Україні.

Чинні законодавчі норми поряд із загальними обмеженнями частки обслуговування місцевого боргу запозичень в структурі видатків загального фонду місцевих бюджетів (не більше 10 відсотків протягом бюджетного періоду) [25] встановлюють також обмеження щодо реструктуризації боргових зобов'язань за запозиченням шляхом емісії облігацій місцевих позик, що не повинна призводити до збільшення місцевого боргу [13]. Враховуючи складність ситуації для бюджетів усіх рівнів таких вимог дотримуватися нині складно.

Очікувалося, що із завершенням адміністративно-територіальної реформи та поглиблення децентралізаційних процесів на ринок облігацій активно вийдуть новостворені

шляхом об'єднання територіальні громади. Однак механізми емісії облігацій місцевих позик не повною мірою врегульовані, адже досі є потреба у внесенні відповідних змін до Бюджетного кодексу України.

Черговий прогресивний крок, який здійснено вже в умовах повномасштабної війни – відкриття можливостей для органів місцевого самоврядування випускати облігації на міжнародних ринках. Наприкінці 2022 року укладено угоду про співпрацю між Національним депозитарієм України та Центральним депозитарієм Польщі з метою встановлення кореспондентських відносин для проведення операцій «Поставка цінних паперів без оплати» [26]. Це дасть змогу здійснювати транскордонні перекази облігацій місцевої позики, емітентами яких є органи місцевого самоврядування України та облік яких здійснюється в Національному депозитарії України згідно з європейськими вимогами CSDR.

Враховуючи те, що кошти від розміщення облігацій, які отримує емітент, залучаються для «фінансування бюджету розвитку та використовуються для створення, приросту чи оновлення стратегічних об'єктів довготривалого користування або об'єктів, які забезпечують виконання завдань Рад, спрямованих на задоволення інтересів населення Автономної Республіки Крим і територіальних громад міст» [25], цей інструмент гарантує цільове вливання коштів у реалізацію вагомих проєктів відновлення та розвитку територій.

Покращення механізмів емісії та обігу облігацій місцевої позики потребує розуміння змісту переваг та недоліків цього інструменту.

До недоліків належать:

– складність процесу підготовки облігацій до емісії потребує високої кваліфікації фахівців в органах місцевого самоврядування, знання цієї вузької специфіки ринку, якісної фінансової та економічної інформації про спроможність територіальної громади;

– вартість випуску облігацій, адже органи місцевого самоврядування як емітенти повинні сплачувати комісії рейтинговому агентству, банку, який продає облігації

андеррайтеру, за операції на ринку капіталу, витрати на маркетинг і рекламу та інші супутні витрати;

– організаційна неспроможність органів місцевого самоврядування громад значення нижче обласного через обмеженість даних про них для рейтингових агентств, а також низька зацікавленість потенційних інвесторів у малих випусках облігацій;

– фінансова неспроможність органів місцевого самоврядування через відсутність змоги покривати високу вартість емісії облігацій, включаючи витрати на формування відповідного рейтингу (наприклад, плата Fitch Rating за рейтинг облігацій місцевої позики може становити до 750 тис. дол. США за випуск [3, с. 322]);

– недосконалість внутрішнього чинного законодавства, неузгодженість та неповнота регулюючих цей процес норм, зокрема відповідних секторальних законів, Бюджетного кодексу України та підзаконних нормативно-правових актів;

– відсутність нормативно-правових рамок проведення процедури дефолту органів місцевого самоврядування, адже закріплене лише визначення дефолту як «одна або декілька обставин, визначених проспектом облігацій або рішенням про емісію облігацій підприємств, які становлять порушення обов'язків емітента або особи, яка надає забезпечення за облігаціями, свідчать про можливість такого порушення в майбутньому або завдають шкоди правам та/або інтересам власників облігацій та за настання яких власники облігацій набувають права, визначені проспектом облігацій або рішенням про емісію облігацій таких облігацій [15]»;

– нестабільність внутрішнього фінансового ринку та інші дестабілізуючі фактори, які виникають в умовах перманентної кризи та впливають на рішення інвесторів.

Зауважимо, що внутрішні регіональні та локальні ринки капіталу розвиваються разом із поглибленням децентралізації послуг і збільшенням надходжень до місцевих бюджетів, а також зміцненням місцевих владних інституцій, включаючи підвищення відповідних професійних компетентностей керівників і службовців.

Також звертаємо увагу на поширену специфіку законодавчого регулювання місцевого боргу зі світової практики шляхом застосування так званої дворівневої нормативно-правової основи: з одного боку, місцевий борг регулюється окремим законом про державний борг, або положенням іншого закону, а з іншого – спеціальним положенням про місцевий борг, який дає змогу органам місцевого самоврядування встановлювати характерні для специфіки становища громади додаткові умови, якщо такі не суперечать Основному закону. Такий підхід надасть можливість розширити повноваження органів місцевого самоврядування та цілком відповідає принципам децентралізації влади.

Положення про запозичення органів місцевого самоврядування зазвичай зосереджені на таких питаннях, як порядок використання кредитних коштів, ліміти боргу (додаткові умови до встановлених законом та переважно потребують узгодження шляхом публічних консультацій із членами громади), джерела фінансування (у тому числі можливості залучення іноземних позик), процедура та дії у разі дефолту (зокрема вказується платник за боргами у разі дефолту або які доходи можуть залучатися для їх погашення).

Вважаємо, що таке положення доцільно впроваджувати в українську практику, що, з одного боку, розширить можливості органів місцевого самоврядування щодо управління своїми запозиченнями і в формі облігацій зокрема, а з іншого, посилить їх відповідальність і самоконтроль за виконанням ухвалених рішень щодо обсягу боргу та вартості його обслуговування, видачі гарантій і видів застави для підтримки проектів з надання основних послуг (не для підтримки комерційних інвестицій), джерел доходу для обслуговування боргу, цілей застосування залучених коштів, обмеження посередників, емісій облігацій місцевої позики тощо.

Що ж до удосконалення механізмів управління облігаціями місцевих позик, слід виокремити такі: можливість встановлення індивідуальних критеріїв для окремих органів місцевого самоврядування, які не суперечать базовим нормативно-правовим рамкам; наявність п'ятирічних прогнозів щодо обслуговування місцевого боргу; організаційна та

навчально-методична підтримка з боку центральних органів виконавчої влади щодо емісії облігацій місцевої позики. Зазначимо також, що світова практика пропонує безліч різних умов для підвищення ефективності управління місцевими запозиченнями та облігаціями як їх формою, але більшість із них є специфічними для окремої країни та поточного соціально-економічного і політичного становища. Якщо узагальнити досвід країн, то основний напрям – обмеження щодо обсягу боргу чи суми на обслуговування (в Іспанії – не більше 110% річних доходів місцевого бюджету, Італії – не більше 25%; у Великобританії щороку встановлюється максимальна кількість місцевих кредитів; у Норвегії місцеві позики дозволені лише для інвестицій тощо). Такі типи обмежень застосовуються і в Україні, але в інших пропорціях, з урахуванням національних особливостей та сучасних умов.

Висновки та напрями подальших досліджень. Ринок облігацій місцевої позики в Україні пройшов декілька етапів становлення, починаючи з 1995 року, але досі перебуває в зародковому стані попри зазначений фінансовий інструмент широко розповсюджений в країнах світу (муниципальні облігації), та не втрачає своєї популярності, адже має численні переваги щодо залучення коштів для реалізації проєктів відновлення та ревіталізації територій. У попередніх дослідженнях ми наголошували, що якісна політика фінансової безпеки територіальних громад підтримує рейтинг облігацій місцевої позики як запобіжників дефолту органу місцевого самоврядування і знижує вартість кредитів [27]. З огляду на зазначене в контексті управління місцевим боргом та резервами фінансової стабільності громади як складників політики фінансової безпеки визначаємо питання підвищення рейтингу облігацій місцевої позики як один із напрямів подальших досліджень.

Список використаних джерел

1. Трещов М. М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. *Науковий вісник : Державне управління*. 2023. № 2(14). С. 19–40. DOI : [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).
2. Kryshchanovych M., Vartsaba V., Kurnosenko L., Munko A., Chepets O. Development of public management of financial and economic security in modern conditions. *Financial and Credit*

- Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. № 1(48). P. 258–267. DOI : <https://doi.org/10.55643/icaftp.1.48.2023.3958>.
3. *Municipal Finances* / C. Farvacque-Vitkovic and M. Kopanyi, Editors. The World Bank, Washington : Library of Congress, 2014. С. 247.
 4. Goncharuk N., Prokopenko L., Krushelnytska T., Rubchak O., Taraban S. The capability of amalgamated territorial communities as a key factor in the socio-economic development of territories. *Studies of Applied Economics*. 2021. Vol. 39. № 6. P. 1–13. DOI : <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5267>.
 5. Танклевська Н. С., Ярмоленко В. В. Сучасний стан та проблеми функціонування фондового ринку в Україні. *Ефективна економіка*. 2021. № 7. С. 1–8. DOI : <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.1>.
 6. Бенч Л. Я., Самчук А. А., Давидюк А. С. Ринок муніципальних облигацій в Україні: практика та проблематика. *Бізнесінформ*. 2020. № 3. С. 323–328.
 7. Коркуна І., Мацюк С., Гринів М. Муніципальні цінні папери як джерело фінансування програм регіонального розвитку. *Наукові перспективи*. 2023. № 4 (34). DOI : [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-223-223](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-223-223).
 8. Блашук-Дев'яткіна Н. З., Мацей К. П. Роль місцевих запозичень як інструменту розвитку територіальних громад. *Інноваційна економіка*. 2023. № 2(95). С. 95–100. DOI : <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.12>.
 9. Васотинська Л. А. Інфраструктурні облигації у проектному фінансуванні: світовий досвід та можливість для України. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. Вип. 3 (30). С. 79–84. DOI : <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-13>.
 10. Бондар О. І., Крилова І. І., Маджд С. М., Закорчевна Н. Б. Зелені облигації як додатковий механізм інвестицій у водний сектор України. *Екологічні науки*. 2022. № 4(65). DOI : <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2022.eco.6-45.1>.
 11. Беновська Л. Місцеві запозичення як інструмент розвитку територіальних громад. *Світ фінансів*. 2022. № 1(70). С. 49–60. DOI : <https://doi.org/10.35774/sf2022.01.049>.
 12. Мунько А. Ю. Муніципальні облигації як запобіжник дефолту органів місцевого самоврядування (закордонний досвід). *Міжнародна та національна безпека : теоретичні і прикладні аспекти* : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 13 березня 2020 р.). Дніпро : ДДУВС, 2020. С. 158–159.
 13. Про затвердження Порядку здійснення місцевих запозичень : постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 р. № 110. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/110-2011-%D0%BF#Text> (дата звернення : 16.02.2024).
 14. Про ринки капіталу та організовані товарні ринки : Закон України від 23.02.2006 р. № 3480-IV. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> (дата звернення : 16.02.2024).
 15. Про затвердження Положення про порядок емісії облигацій внутрішніх місцевих позик та їх обігу : рішення Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку від 14.06.2018 р. № 391. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0808-18#Text> (дата звернення : 16.02.2024).
 16. Берадзе Г., Берадзе К. Муніципальні облигації України. *Ринок цінних паперів України*. 2002. № 11–12. URL : <http://securities.usmdi.org/?p=22&n=9&s=92> (дата звернення : 16.02.2024).
 17. Про впорядкування внутрішніх та зовнішніх запозичань, що провадяться органами місцевого самоврядування : указ Президента України від 18.06.1998 р. № 655/98. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/655/98#Text> (дата звернення : 15.02.2024).
 18. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 01.04.2014 р. № 333-р. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> (дата звернення : 19.02.2024).
 19. Бахур Н. В. Розширення можливостей залучення коштів для розвитку шляхом емісії облигацій місцевих позик. *Національний інститут стратегічних досліджень : офіційний вебсайт*. 2021. URL : <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/obligatsii-mistsevyh-rozryk.pdf> (дата звернення : 21.02.2024).
 20. Хелман К., Шифрін М. Муніципальні облигації в зелену енергетику – гарячий тренд в інвестиціях. Чому це золота жила для банків та збитки для бюджету. *Forbes*. 2022. URL :

<https://forbes.ua/money/munitsipalni-obligatsii-yak-noviy-trend-v-esg-investitsiyakh-yak-ikh-vikoristovuyut-v-kalifornii-09122022-10376> (дата звернення : 19.02.2024).

21. Інформація щодо наданих місцевих запозичень за період з 01 січня по 31 грудня 2021 року. *Міністерство фінансів України* : офіційний вебсайт. 2022. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4_%D0%B7_01_01_2021_%D0%BF%D0%BE_31_12_2021.pdf (дата звернення : 19.02.2024).
22. Як інвестори зможуть заробити на муніципальних облігаціях у 2022 році. *Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку* : офіційний вебсайт. 2022. URL : <https://www.nssmc.gov.ua/iak-investory-zmozhut-zarobyty-na-munitsypalnykh-oblihatiiaakh-u-2022-rotsi> (дата звернення : 19.02.2024).
23. Інформація щодо здійснених місцевих запозичень за період з 01 січня по 31 грудня 2022 року. *Міністерство фінансів України* : офіційний вебсайт. 2023. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4_%D0%B7_01_01_2022_%D0%BF%D0%BE_31_12_2022.pdf (дата звернення : 19.02.2024).
24. Інформація щодо надання місцевих запозичень за період з 01 січня по 31 грудня 2023 року. *Міністерство фінансів України* : офіційний вебсайт. 2024. URL : https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4_%D0%B7_01_01_2023_%D0%BF%D0%BE_31_12_2023.pdf (дата звернення : 19.02.2024).
25. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо погодження обсягу та умов здійснення місцевих запозичень і надання місцевих гарантій : наказ Міністерства фінансів України від 30.09.2021 р. № 532. *Офіційний вебпортал парламенту України*. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0532201-21#Text> (дата звернення : 20.02.2024).
26. Громади отримали можливість випускати муніципальні облігації на міжнародних ринках. *Децентралізація влади в Україні* : офіційний вебсайт. 2023. URL : <https://decentralization.ua/news/15969> (дата звернення : 16.02.2024).
27. Мунько А. Ю. Політика фінансової безпеки територіальних громад: розробка, реалізація, оцінювання. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 1. С. 66–72. DOI : <https://doi.org/10.32851/tvn-pub.2022.1.9> (дата звернення : 21.02.2024).

References

1. Treshchov, M. M. (2023). Finansove zabezpechennia vidnovlennia ta rekonstruktzii Ukrainy u povoiennyi period [Financing of recovery and reconstruction of Ukraine during the post-war period]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2 (14), 19–40. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40) [in Ukrainian].
2. Kryshchanovych, M., Vartsaba, V., Kumosenko, L., Munko, A., & Chepets, O. (2023). Development of public management of financial and economic security in modern conditions. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 1(48), 258–267. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3958> [in English].
3. Municipal Finances (2014). The World Bank, Washington: Library of Congress [in English].
4. Goncharuk, N., Prokopenko, L., Krushelnytska, T., Rubchak, O., & Taraban, S. (2021). The capability of amalgamated territorial communities as a key factor in the socio-economic development of territories. *Studies of Applied Economics*, 39, 1–13. DOI: <https://doi.org/10.25115/eea.v39i6.5267> [in English].
5. Tanklevska, N. S., & Yarmolenko, V. V. (2021). Suchasnyi stan ta problemy funktsionuvannia fondovoho rynku v Ukraini [Current situation and problems of stock market functioning in Ukraine]. *Efektivna ekonomika*, 7, 1–8. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.7.1> [in Ukrainian].

6. Bench, L. Ya., Samchuk, A. A., & Davydiuk, A. S. (2020). Rynok munitsypalnykh oblihtsii v Ukraini: praktyka ta problematyka [Municipal bond market in Ukraine: practice and problems]. *Biznesinform*, 3, 323–328 [in Ukrainian].
7. Korkuna, I., Matsiuk, S., & Hryniv M. (2023). Munitsypalni tsinni papery yak dzherelo finansuvannia program regionalnogo rozvytku [Municipal securities as a source of financing of regional development programs]. *Naukovi perspektvy*, 4(34). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4\(34\)-223-223](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-4(34)-223-223) [in Ukrainian].
8. Blashchuk-Deviatkina, N. Z., & Matsei, K. P. (2023). Rol mistsevykh zapozychen yak instrumentu rozvytku terytorialnykh hromad [The role of local loans as a development tool of territorial communities]. *Innovatsiina ekonomika*, 2(95), 95–100. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2023.2.12> [in Ukrainian].
9. Vasiutynska, L. A. (2021). Infrastrukturni oblihtsii u proiektnomu finansuvanni: svitovyi dosvid ta mozhyvosti dlia Ukrainy [Infrastructure bonds in project financing: world experience and opportunities to Ukraine]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 3(30), 79–84. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.30-13> [in Ukrainian].
10. Bondar, O. I., Krylova, I. I., Madzhd, S. M., & Zakorchevna, N. B. (2022). Zeleni oblihtsii yak dodatkovyi mekhanizm investysii u vodnyi sektor Ukrainy [Green bonds as an additional mechanism for investment in the water sector of Ukraine]. *Ekolohichni nauky*, 4(65). DOI: <https://doi.org/10.32846/2306-9716/2022.eco.6-45.1> [in Ukrainian].
11. Benovska, L. (2022). Mistsevi zapozychennia yak instrument rozvytku terytorialnykh hromad [Local borrowing as a tool for the development of territorial communities]. *Svit finansiv*, 1(70), 49–60. DOI: <https://doi.org/10.35774/sf2022.01.049> [in Ukrainian].
12. Munko, A. Yu. (2020). Munitsypalni oblihtsii yak zapobizhnyk defoltu orhaniv mistsevoho samovriaduvannia (zakordonnyi dosvid) [Municipal bonds as a safeguard against the default of local self-government bodies (foreign experience)]. *Mizhnarodna ta natsionalna bezpeka: teoretychni i prykladni aspekty, materialy IV Mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii* [International and national security: theoretical and applied aspects, Proceedings of the 4th International Scientific and Practical Conference]. Dnipro [in Ukrainian].
13. On the approval of the Procedure for local borrowing: resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from February 16 2011, № 110. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/110-2011-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
14. On capital markets and organized commodity markets: Law of Ukraine from February 23, 2006, № 3480-IV. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3480-15#Text> [in Ukrainian].
15. On the approval of the Regulation on the procedure for issuing domestic local loan bonds and their circulation: decision of the National Securities and Stock Market Commission from June 14 2018, № 391. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0808-18#Text> [in Ukrainian].
16. Beradze, H., & Beradze, K. (2002). Munitsypalni oblihtsii Ukrainy [Municipal bonds of Ukraine]. *Rynok tsinnykh paperiv Ukrainy*, 11–12. Retrieved from <http://securities.usmdi.org/?p=22&n=9&s=92> [in Ukrainian].
17. On regulation of internal and external borrowing carried out by local self-governments: Decree of the President of Ukraine from June 18 1998, № 655/98. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/655/98#Text> [in Ukrainian].
18. On the approval of the Concept of Reforming Local Self-Government and Territorial Organization of Power in Ukraine: order of the Cabinet of Ministers of Ukraine from April 01 2014, № 333-r. *Ofitsiinyi vebportal parlamentu Ukrainy*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80> [in Ukrainian].
19. Bakhur, N. V. (2021). Rozshyrennia mozhyvostei zaluchennia koshtiv dlia rozvytku shliakhom emisii oblihtsii mistsevykh pozyk [Expanding opportunities to attract funds for development through the issuance of local loan bonds]. *Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen: ofitsiinyi vebсайт*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/sites/default/files/2021-08/obligatsii-mistsevyyh-pozyk.pdf> [in Ukrainian].
20. Khelman, K., & Shyfrin, M. (2022). Munitsypalni oblihtsii v zelenu enerhetyku – hariachyi trend v investysiiakh. Chomu tse zolota zhyla dlia bankiv ta zbytky dlia biudzhetu [Municipal bonds in green energy are a hot investment trend. Why this is a gold mine for banks and losses for the

- budget]. *Forbes*. Retrieved from <https://forbes.ua/money/munitsipalni-obligatsii-yak-noviy-trend-v-esg-investitsiyakh-yak-ikh-vikoristovuyut-v-kalifornii-09122022-10376> [in Ukrainian].
21. Informatsiia shchodo nadanykh mistsevykh zapozychen za period z 01 sichnia po 31 hrudnia 2021 roku. *Ministerstvo finansiv Ukrainy: ofitsiyni vebсайт* [Ministry of Finance of Ukraine: official website]. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4_%D0%B7_01_01_2021_%D0%BF%D0%BE_31_12_2021.pdf [in Ukrainian].
 22. Iak investyry zmozhut zarobyty na munitsypalnykh oblihatiakh u 2022 rotsi. *Natsionalna komisiiia z tsinnykh paperiv ta fondovoho rynku: ofitsiyni vebсайт* [National Commission on Securities and Stock Market: official website]. Retrieved from <https://www.nssmc.gov.ua/iak-investyry-zmozhut-zarobyty-na-munitsypalnykh-oblihatiakh-u-2022-rotsi> [in Ukrainian].
 23. Informatsiia shchodo zdiisnennykh mistsevykh zapozychen za period z 01 sichnia po 31 hrudnia 2022 roku. *Ministerstvo finansiv Ukrainy: ofitsiyni vebсайт* [Ministry of Finance of Ukraine: official website]. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%BC%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4_%D0%B7_01_01_2022_%D0%BF%D0%BE_31_12_2022.pdf [in Ukrainian].
 24. Informatsiia shchodo nadannia mistsevykh zapozychen za period z 01 sichnia po 31 hrudnia 2023 roku. *Ministerstvo finansiv Ukrainy: ofitsiyni vebсайт* [Ministry of Finance of Ukraine: official website]. Retrieved from https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9C%D1%96%D1%81%D1%86%D0%B5%D0%B2%D1%96_%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%BE%D0%B7%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B7%D0%B0_%D0%BF%D0%B5%D1%80%D1%96%D0%BE%D0%B4_%D0%B7_01_01_2023_%D0%BF%D0%BE_31_12_2023.pdf [in Ukrainian].
 25. On the approval of Methodological recommendations regarding the approval of the scope and conditions of local borrowing and provision of local guarantees: order of the Ministry of Finance of Ukraine from September 30 2021, № 532. *Official site of Verkhovna Rada*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0532201-21#Text> [in Ukrainian].
 26. Hromady otrymaly mozhylyst vypuskaty munitsypalni oblihati na mizhnarodnykh rynkakh [Communities got the opportunity to issue municipal bonds on international markets]. *Decentralizatsiia vlady v Ukraini: ofitsiyni vebсайт*. Retrieved from <https://decentralization.ua/news/15969> [in Ukrainian].
 27. Munko, A. Iu. (2022). Polityka finansovoi bezpeky terytorialnykh hromad: rozrobka, realizatsiia, otsiniuvannia [Financial security policy of territorial communities: development, implementation, evaluation]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*, 1, 66–72. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.1.9> [in Ukrainian].

LOCAL LOAN BONDS AS A TOOL FOR FINANCING PROJECTS OF CONSTRUCTION AND REVITALIZATION OF TERRITORIES

Munko Anna

Abstract. The article investigates the history of formation and development of local loan bond management mechanisms in Ukraine. The periodization of the process is carried out in independent Ukraine – to date, seven periods have been identified and characterized based on the analysis of the state and activity of bond issuance by local self-government bodies. The content of local loan bonds by their types, which are classified by characteristics based on the current legal framework and foreign practice, is presented and disclosed. The expediency of scaling this financial instrument to attract funds for the implementation of strategic projects

for the restoration and revitalization of the territories of Ukraine in order to overcome the consequences of the full-scale invasion of the Russian Federation is substantiated. The advantages of using local loan bonds are revealed and at the same time their shortcomings are singled out for further consideration in the work on improving relevant management mechanisms, in particular as a component of the financial security policy of territorial communities. The main directions for improving the mechanisms for the issuance and circulation of local loan bonds are formulated, in particular regarding the finalization and harmonization of the provisions of the relevant sectoral laws, the Budget Code and subordinate legal acts, the regulation of the default procedure of local self-government bodies, the expansion of the possibility of establishing individual criteria for local self-government bodies, the introduction strategic planning and forecasting of local debt (from five years), organizational and educational and methodological support from the central executive authorities regarding the issue of local loan bonds, systematic improvement of professional qualifications of specialists.

Key words: local self-government bodies, local loan bonds, local borrowing, local debt, restoration of the state, revitalization of territories, credit rating, financial security of the community.

УДК 351:364+316.3::64.066

Линдюк Сергій

ORCID iD 0000-0003-4385-1086

e-mail: rakal4722@gmail.com

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД

[https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-324-344](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-324-344)

Анотація. Стаття присвячена аналізу зарубіжного досвіду забезпечення соціальної безпеки у скандинавських країнах. Досліджено ключові елементи сучасного стану процесів соціальної безпеки в Україні та шляхи можливого покращення стану її забезпечення. Розглянуто теоретичні засади термінології та практики соціальної безпеки у скандинавських країнах, визначено наслідки різного розуміння технологій безпеки та скандинавських цінностей. Проаналізовано загрози соціальній безпеці в Україні під час гібридної війни та її наслідків, вплив зовнішніх і внутрішніх чинників на систему забезпечення соціальної безпеки. Виявлено, що скандинавський підхід до соціальної безпеки розділений між ідентичністю підходів, заснованих на Копенгагенській школі досліджень безпеки, і підходів з більш функціональним і об'єктивним поглядом на безпеку. Розглянуто відмінності та зв'язок концепцій з концептуальною належністю, включаючи комплексну безпеку, стійкість та управління ризиками. Виявлено закономірності оновленого та цілісного підходу скандинавських країн до безпеки (від готовності до війни до посилення уваги до криз мирного часу та захисту інфраструктури) через реформування управління (принципи відповідальності, подібності та близькості), спрямованість на більший спектр загроз (від військового вторгнення до екологічних небезпек і катастроф, спричинених людиною, і терористичних атак) та учасників безпеки (не лише військовий, державний сектор та уряди, а й цивільний, приватний сектор та громадяни). Запропоновано сучасну концепцію соціальної безпеки з позиції концепції стійкості, яка містить загальне системне уявлення про шляхи переходу від поточного становища соціальної безпеки до бажаного стійкого розвитку. З метою забезпечення соціальної безпеки обґрунтовано необхідність дотримання меж безпечного існування динамічних соціальних систем. Така концепція базується на методології ідентифікації загроз, викликів, ризиків, а також стратегування сталого розвитку з позицій соціальної безпеки й адаптивних методів забезпечення соціальної безпеки для обґрунтування середньо- та довгострокової перспективи стратегічного планування у сфері соціальної безпеки в умовах воєнного стану. Практична цінність дослідження полягає у визначенні домінуючих тенденцій забезпечення соціальної безпеки скандинавських

країн. Запропоновано основні кроки задля цього: забезпечення відновлення та стійкості системи соціальної безпеки, орієнтованої на людину; стійкість має пронизувати розширену концепцію соціальної безпеки в Україні тощо. Розроблено рекомендації щодо концептуальних засад забезпечення соціальної безпеки в умовах воєнного стану в Україні.

Ключові слова: безпека, соціальна безпека, державна політика, соціальна політика, воєнний стан, стратегія, загрози, зарубіжний досвід.

Постановка проблеми. У сучасних складних умовах сутність дефініції «соціальна безпека» набула нового системного та глибинного сенсу захищеності життєво важливих інтересів від ризиків, загроз та небезпек, спричинених також і воєнною агресією. Загрози соціальній безпеці набирають нових обрисів – від проблем фізичного виживання до психологічного відновлення.

Воєнний стан завжди є надзвичайною ситуацією, яка потребує від держави та суспільства особливих зусиль у забезпеченні безпеки своїх громадян. Однак важливо розуміти, що безпека під час воєнних конфліктів не обмежується лише воєнними аспектами, а також включає й соціальні питання.

Порядок денний сталого розвитку на період до 2030 року та його 17 цілей сталого розвитку визначають низку ключових цілей розвитку як для розвинутих країн, так і для країн, що розвиваються, щоби покінчити з бідністю, захистити планету та забезпечити процвітання для всіх. Серед пріоритетів, узгоджених державами-членами, є соціальний захист, який згадується в порядку денному як «основний засіб захисту всіх осіб і сімей від соціальних непередбачених обставин і ринкових ризиків протягом усього життєвого циклу» [1].

Необхідність прискорення трансформації систем соціальної безпеки актуалізувалася і в аспекті пандемії та війни в Україні, щоб забезпечити відновлення та стійкість, які орієнтовані на людину, зокрема в площині належного соціального захисту, доступу до пенсій, допомоги з безробіття, медичного страхування та інших, гарантованих державою виплат.

Оскільки забезпечення соціальної безпеки – складне завдання, що потребує виваженої соціальної політики держави та згуртованості самого суспільства, і зважаючи на значні

проблеми у цій сфері, актуальним видається дослідження та аналіз зарубіжного досвіду забезпечення соціальної безпеки в умовах воєнного стану й обґрунтування кращих практик вирішення проблем у цій сфері для їх імплементації в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На сьогодні значно зросла кількість наукових досліджень і публікацій з проблем забезпечення соціальної безпеки, зокрема в умовах воєнного стану. Досліджували зазначену проблематику ряд учених.

Автори книги [2] дослідили теоретичні засади термінології та практики соціальної безпеки у скандинавських країнах, а також оцінили наслідки різного розуміння технологій безпеки та скандинавських цінностей. Вони деталізували, як безпека формується, впроваджується та реалізується в країнах Північної Європи.

У Порядку денному ООН на період до 2030 року [1] системи соціального захисту визнаються ключовим засобом досягнення цілей сталого розвитку (далі – ЦСР). Декілька ЦСР і цільових завдань називають соціальний захист життєво необхідною умовою їх успішної реалізації. Кожна ЦСР і ціль відповідають одному або декільком положенням міжнародних договорів з прав людини. У цьому контексті розглядатимемо важливість використання сталого розвитку як дорожньої карти для впровадження державної політики і практики соціальної безпеки.

3. Варналій, О. Чеберяко, Н. Медведкова [3] здійснили аналіз інституційного і нормативно-правового забезпечення соціального захисту людини в умовах війни – у сферах економічних відносин, інституціоналізації трудових відносин, організаційного механізму регулювання ринку праці, міграції; дослідили зарубіжний досвід у цих сферах, виокремивши такі моделі, як американська, європейська та національна. Вони запропонували практичні рекомендації удосконалення інституційного і нормативно-правового забезпечення соціального захисту людини в умовах війни за такими напрямки: слід забезпечити на центральному рівні інтеграцію соціальної складової у стратегію реалізації суспільних реформ; важливо передбачити норми суспільного демократичного контролю у

нормативно-правових актах; система державного управління забезпечення соціальної безпеки України має формуватися на засадах підтримки розвитку економіки та впровадження національної соціальної системи.

У праці [4] колектив авторів дослідив теоретичні та методологічні засади формування і реалізації державної політики забезпечення соціальної безпеки. Вчені проаналізували стан і виклики конвергенції соціального розвитку й безпеки України та ЄС, ідентифікували чинники й функціональні особливості розвитку соціальної сфери та формування системи соціальної безпеки України, обґрунтували стратегічні напрями конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС в євроінтеграційному процесі. Інструменти та засоби імплементації соціального діалогу вони визначили як базис формування системи соціальної безпеки України.

Цікавими для дослідження є роботи О. Waever [5], в яких він намагався розірвати зв'язок між суспільством і державою, визнавав розвиток суспільства як самостійний об'єкт безпеки (більше не онтологічно підпорядкований державі), а суспільних акторів – як потенційних гравців у сфері безпеки. Суспільство визначав як соціальну одиницю для аналізу, тобто як інтерсуб'єктивно сприйняту націю, чи будь-яку іншу форму спільноти, яка є джерелом ідентичності для нації. Ця артикуляція своєю чергою засвідчила ще одну зміну в теорії про соціальну безпеку, звернувши увагу на ідентичність. Для нього поняття «соціальна безпека» визначається як «захист спільноти від уявної загрози її ідентичності» [6, с. 581]. Таким чином, соціальна безпека стала синонімом безпеки ідентичності.

На думку Т. Theiler [7, с. 107], сек'юритизація в контексті соціальної безпеки означає: визначити загрозу соціальному та культурному виживанню спільноти і стратегію її усунення і, таким чином, зробити суспільство безпечним... Надзвичайні ситуації з ідентифікацією зумовлюють відповідну готовність підтримувати надзвичайні заходи поза «нормальною» політикою. Він конкретизує аспекти сек'юритизації: як це відбувається, що необхідно, аби це сталося, чого достатньо для того, щоб це сталося, хто є аудиторією.

В. Sundelius більш конкретно зазначив, що «головним чином на карту поставлена не національна територія, а здатність уряду та громадянського суспільства функціонувати, необхідність підтримувати критичну інфраструктуру, демократичне врядування, яке демонструє певні базові цінності тощо» [8, с. 26].

Соціальна безпека зосереджується на критичних, життєдайних функціях разом із суспільними цінностями та їх збереженням. По суті соціальна безпека означає здатність суспільства функціонувати [9, с. 26]. Визначена вона як здатність суспільства підтримувати основні соціальні функції, захищати життя та здоров'я громадян, а також задовольняти основні потреби громадян у різноманітних стресових ситуаціях і пов'язана з концепцією «стійкість».

Проте багатозначність розуміння дослідниками ключових теоретичних, методологічних і практичних питань забезпечення соціальної безпеки не повною мірою висвітлюють концептуальні засади забезпечення соціальної безпеки в умовах війни. З огляду на зазначене та актуальність проблеми забезпечення соціальної безпеки в сучасних умовах аналіз зарубіжного досвіду з цих питань дасть змогу обґрунтувати прогресивний досвід та імплементувати його в Україні.

Мета статті полягає в тому, щоб дослідити і проаналізувати зарубіжний досвід забезпечення соціальної безпеки в умовах воєнного стану та обґрунтувати кращі практики вирішення проблем у цій сфері для їх імплементування в Україні.

Методи дослідження. Теоретичну і методологічну основи роботи становлять загальні положення, принципи й методи сучасної економічної теорії та управління. У дослідженні використано такі методи дослідження, зокрема: абстрактно-логічного аналізу – для визначення сутності поняття «соціальна безпека» та обґрунтування структури механізму забезпечення соціальної безпеки; наукового спостереження – для збору необхідної інформації про об'єкт дослідження. Крім того, застосовано описовий метод – для обґрунтування доступних для спостереження основних викликів та загроз; системний підхід – для вивчення зв'язків між соціальною

безпекою та Цілями сталого розвитку; метод порівняння – для порівняння законодавства щодо забезпечення соціальної безпеки населення України та досліджуваних скандинавських країн; структурно-функціональний метод – для виявлення ознак соціальної захищеності людини.

Окрім зазначених вище, використано методи: сходження від абстрактного до конкретного, індукції та дедукції, історичний, логічний тощо. Це дало змогу досягти означеної мети та підтвердити вихідну гіпотезу.

Виклад основного матеріалу. Все більше посилюється увага до власної вразливості та безпеки громадянського суспільства, зокрема й соціальної, під час війни.

Під соціальною безпекою Ю. Харазішвілі та О. Грішнова розуміють «стан соціальної сфери, за якого забезпечуються висока якість життя населення (матеріальний рівень і соціальні складові), захищеність основних життєво важливих демовідновлювальних процесів (незалежно від впливу реальних і потенціальних, внутрішніх та зовнішніх загроз), можливість здобуття якісної освіти і відсутність загроз здоров'ю та життю людини» [10]. Вчені в системі соціальної безпеки виокремлюють такі основні складові: рівень життя (матеріальне забезпечення якості життя); демографічна складова (захищеність демовідновлювальних процесів) і соціальна складова якості життя (можливості збереження здоров'я, здобуття освіти, безпечного життя) [10].

Війна в Україні спричиняє серйозні загрози для безпеки населення на всіх рівнях: «від прямих загроз фізичній безпеці людей (напади, насильство, тортури, вбивства, розорення міст та сіл, насильницьке переміщення населення, пошкодження житлових будівель та інфраструктури) до знищення й руйнуванням житла, інфраструктури, підприємств та іншого майна, що призводить до економічної нестабільності та залежності від гуманітарної допомоги» [11, с. 12].

Детально про загрози соціальній безпеці в Україні під час гібридної війни та її наслідків (зросли кількісно та за масштабами) зазначила у своїй праці О. Новікова [12]. Вона виокремлює такі загрози соціальній безпеці, як: «втрати життів через воєнні дії та наслідки війни; втрати здоров'я через війну

та її наслідки; психологічне травмування через втрату життя та здоров'я близьких, рідних, знайомих; втрати роботи; втрати (руйнування) житла; різке зростання і поширення бідності; зниження вартості робочої сили; зниження рівня та якості життя; брак медичних послуг, ліків та допомоги у відповідності до зростання потреб у них; обмеження у здобутті якісної освіти через воєнні загрози, руйнування освітньої інфраструктури, брак викладачів тощо; різке падіння купівельної спроможності населення, обмеження споживчого попиту населення; поглиблення демографічної кризи внаслідок незворотних втрат населення через війну і міграцію; зростання агресії, злочинності, мародерства у соціально небезпечному середовищі, посилення небезпек через розповсюдження зброї; зниження ролі профспілок у захисті трудових прав працюючих; незорієнтованість інформаційної політики держави на подолання загроз соціальній безпеці; неефективність протидії загрозам інформаційній безпеці, спрямованим на маніпулювання свідомістю людини; дискомфортне, тривожне, панічне самопочуття людини в умовах війни; вимушена міграція за межі країни від загроз життю і здоров'ю; добровільна міграція за межі країни для кращого життя та самореалізації; значне зниження соціальних та трудових прав і гарантій; різке погіршення соціально-економічного становища; різке поширення тіньової та неформальної зайнятості; зміна стратегій людини з перспектив розвитку на можливості виживання; страх втрати країни; втрати соціальних зв'язків, соціальна дезадаптація, дезінтеграція; інтенсифікація прекарної зайнятості; значна втрата мотивацій для особистого розвитку; поглиблення розриву між освітніми і професійно-кваліфікаційними рівнями працівників; поширення і розгортання міжконфесійних конфліктів; зростання соціальної нерівності у суспільстві; нерозвиненість особистої відповідальності за збереження життя і здоров'я та культури безпеки. Кожна з цих загроз визначає втрати, погіршення, зростання і поширення негативних наслідків обмеження, поглиблення кризових явищ, зниження, падіння, незорієнтованість» [12, с. 56–57].

«Соціальна безпека людини формується через вплив

зовнішніх та внутрішніх чинників та забезпечується завдяки безпековому середовищу як суспільством і державою, так і безпосередньо людиною. Внутрішні чинники безпекового середовища, які залежать від людини визначають її усвідомленість щодо цінності життя, самозбереження, самозахисту та саморозвитку, її власну відповідальність за спосіб життя, здоров'я, благополуччя, а також її внесок у суспільну безпеку. Саме досягнення успіху у забезпеченні соціальної безпеки людини вимагає нових інноваційних та конструктивних підходів, які дозволяють людині зберегти життя, вистояти в умовах війни, адаптуватися, зміцнити та відновити повноцінне життя в складних умовах і показати здатність до розвитку» [12, с. 57–58].

Вплив зовнішніх чинників на забезпечення соціальної безпеки людини, пов'язаний із суспільством і державою, їх націленістю на створення безпечних і гідних умов життєдіяльності та життєзабезпечення громадян країни й реалізацію прав, гарантій, свобод та інтересів людини. У будь-якому разі державні та громадські інституції несуть відповідальність за реалізацію прав на безпеку людини, безпечне існування та розвиток, усунення причин дії загроз життю та здоров'ю людини. Вони несуть відповідальність за економічний добробут громадян, рівень та якість життя, надання освітніх та медичних послуг, а також за попередження та ліквідацію інформаційних загроз, небезпечного екологічного оточення тощо [12, с. 60].

Воєнний конфлікт змушує людей до внутрішнього чи зовнішнього переміщення. Це зумовлює їх вразливість і призводить до проблем із доступом до житла, їжі, води, медичної допомоги та інших основних потреб. Воєнні події мають серйозний вплив на зайнятість населення в країні, порушують стабільність функціонування економіки, з огляду на що відбувається втрата робочих місць. Знищується та пошкоджується інфраструктура, зокрема дороги, мости, електричні мережі та інші комунікації. Багато підприємств пошкоджені, знищені, припиняють свою діяльність або зменшують масштаби виробництва через небезпеку для персоналу, втрату ринків збуту та невпевненість в

майбутньому. Це створює негативну ситуацію на ринку праці, збільшує безробіття та ускладнює зайнятість. Воєнні події спричинили вимушене переміщення населення, яке потребує негайної допомоги та притулку. Люди, які втратили свої робочі місця через воєнний конфлікт, стають безробітними і можуть мати обмежений доступ до нових робочих місць. Мобілізація населення для служби в Збройних Силах України спричиняє нестачу трудових ресурсів у сферах діяльності, в яких традиційно працюють чоловіки [13, с. 78].

Як приклад, забезпечення ефективної зайнятості в умовах війни є складним завданням, але деякі заходи можуть допомогти зменшити негативні наслідки, сприяти зайнятості населення та полягають у: розробленні спеціальних імпульсних програм для стимулювання економіки в умовах війни, що містять інвестиції в інфраструктуру, підтримку малих і середніх підприємств, створення нових робочих місць та фінансову допомогу постраждалим галузям економіки; наданні підприємствам фінансової та консультативної підтримки для виживання та продовження діяльності в умовах війни (субсидії, податкові пільги, кредитування та технічна допомога); розвитку альтернативних галузей економіки, які не сильно залежать від воєнного конфлікту, зосередження на розвитку сільського господарства, туризму, послуг, наукових досліджень або інноваційних галузей з метою створення нових робочих місць та збалансування економіки; підтримці самозайнятих осіб та малих підприємств, які здатні бути більш гнучкими в умовах війни. Це може включати надання технічної підтримки, доступ до фінансової підтримки та сприяння доступу до ринку, податкові пільги та спрощену процедуру реєстрації [13, с. 78].

Соціальний захист складається зі стратегій і програм, розроблених для зменшення бідності та вразливості шляхом сприяння ефективним ринкам праці, зниження ризику для людей і підвищення їх здатності керувати економічними та соціальними ризиками, такими як безробіття, відчуження, хвороба, інвалідність і старість [14].

Розглянуті скандинавські концепції безпеки відкривають більш широкий перелік загроз суспільству, зокрема тероризм та організовану злочинність, збої в інфраструктурі, злами в ІТ,

кампанії з дезінформації, великі аварії, екологічні катастрофи та міграцію [2, с. 3].

Як свідчить джерело [15], нові дослідження безпеки мають низку конструктивістських, рефлексивних та міждисциплінарних поглядів на соціальну безпеку та включають емпіричні та теоретичні дослідження ряду проблем. Найвні та нові програми містять процеси конструювання загроз та сек'юритизації, розширення діапазону дискурсів та практик, пов'язаних із соціальною безпекою, взаємодію та взаємну побудову суспільних цінностей та дій уряду, технології безпеки та поведінку акторів, а також легітимне управління безпекою.

Що ж до скандинавського підходу, думка академічної спільноти розділена між ідентичністю підходів, заснованих на Копенгагенській школі досліджень безпеки, і підходів з більш функціональним і об'єктивним поглядом на безпеку [2, с. 5]. Копенгагенська школа вивчення безпеки вказує на «здатність суспільства зберігати свою сутнісну природу за мінливих умов і можливих або реальних загроз» [5, с. 23]. Представники іншого підходу наголошують на безпеці як транснаціональному захисті взаємозалежних інфраструктур соціальної безпеки [16–17].

Загалом соціальна безпека спрямована на захист основних цінностей суспільства від широкого спектра навмисних і ненавмисних загроз. Цей підхід передбачає низку державних і приватних реакцій на такі загрози та реалізує такі моделі управління, які охоплюють сектори політики та різні рівні управління. Іноді цей підхід супроводжується ідеєю скандинавських цінностей, які варто захищати [2, с. 5].

Використання поняття «соціальна безпека» як відправної точки дає змогу досліджувати відмінності від конкретного підходу та пов'язувати концепції з концептуальною належністю, зокрема комплексну безпеку, стійкість та управління ризиками. Такий онтологічний підхід вчених до соціальної безпеки здебільшого є конструктивістським за орієнтацією, тобто увага зосереджена не на понятті «безпека», а на тому, як певні підходи «стають можливими», а також «що вони роблять». Унаслідок цього у скандинавському регіоні виявилися значні концептуальні збіги, пов'язані з поняттям соціальної безпеки. Нині нові концепції соціальної безпеки є

менш революційними і більш еволюційними. Різні траєкторії Концепції безпеки в скандинавському регіоні є унікальними для кожної країни, але всі вони представляють зміни у способах концептуалізації та дій у сфері безпеки, що має наслідки для політики, влади та згуртованості в Північному регіоні [2, с. 5–6].

Зв'язок традиційних скандинавських цінностей у сфері добробуту з потенційним підходом до спільної безпеки демонструє, що у деяких скандинавських країнах (Швеції та Фінляндії, певною мірою в Норвегії) система соціального забезпечення та соціальної безпеки перетиналася з логікою того, як організувати національну оборону під час холодної війни. Так, поняття «тотальна оборона» було ідеалом, який передбачав, що практично всі аспекти суспільного планування та надання державних послуг у мирний час повинні бути інтегровані в оборонну політику та узгоджені з цілями бойової готовності. Політика щодо державного житла, охорони здоров'я, будівництва доріг, управління постачанням тощо мала воєнний вимір і мала розроблятися не лише для цілей соціального забезпечення, а й з урахуванням сценаріїв вторгнення та того, як краще мобілізувати суспільство та його громадян з метою оборони [2, с. 7]. У Фінляндії в основу соціальної безпеки покладено низку стратегій безпеки у концепції, зокрема «всеосяжна безпека», а пізніше «стійкість», які мали більш широкий вплив на реальну практику безпеки на місцях [2, с. 14].

Як стверджують Lundin P. та інші, у Швеції логіка добробуту та війни з часом стала нероздільною. Це посилювало оборонну культуру, що своєю чергою ускладнило і не дало змоги суттєво змінити загальні оборонні структури після холодної війни. Під час холодної війни безпека та оборона зазвичай належали державі, отже, вони мали тенденцію дотримуватись практичної логіки зверху вниз: від уряду та парламенту через цивільні та військові установи до регіональних окружних рад та місцевих муніципалітетів і компаній. Здебільшого завдяки особливому переплетенню соціального забезпечення та оборони, про що зазначалось раніше, довіра громадян до органів влади та служб безпеки також була традиційно сильною у скандинавському регіоні [18, с. 14].

Водночас, якщо у Сполучених Штатах Америки і Великій Британії приватні фірми відіграють значну роль у забезпеченні соціальної безпеки, а їх аутсорсинг став майже практикою, то у скандинавських країнах такі компанії залучаються до так званих державно-приватних партнерств, особливо у сферах критичної інфраструктури та управління ризиками [19].

У більшості скандинавських країн реагування на безпеку після холодної війни та обов'язки управління передані, враховуючи моделі управління, водночас центральні уряди зберігають значний рівень контролю, відповідальність поширилася вниз на суспільство. Сформульовано це було як принципи відповідальності, подібності та близькості для роботи з місцевою безпекою, що нагадує те, як історично організовувалися моделі соціального забезпечення та оборони. Крім того, у таких країнах, як Норвегія, безпека все більше порівнюється із забезпеченням самого соціального забезпечення [2, с. 8].

По суті соціальна безпека стосується здатності суспільства функціонувати під примусом, вбудованості суспільств у транснаціональний контекст, взаємозалежності суспільних інфраструктур та цілісного бачення щодо безпеки.

Отже, скандинавські країни зробили загальний організований крок до оновленого та цілісного підходу до безпеки (від готовності до війни до посилення уваги до криз мирного часу та захисту інфраструктури), реформували управління та організаційні стандарти управління кризами (наприклад, уже згадані принципи відповідальності, подібності та близькості), що спрямовані на набагато більший спектр загроз (від військового вторгнення до екологічних небезпек і катастроф, спричинених людиною, і терористичних атак) та учасників безпеки (не лише військовий, державний сектор та уряди, а й цивільний, приватний сектор і громадяни) [2, с. 10]. Споріднені концепції пояснюють роздвоєння досліджень соціальної безпеки. Скандинавські дослідники «сприяли зміщенню значення соціальної безпеки з ідентичності суспільства в контексті міграції на стійкість суспільства в контексті кризи» [21, с. 12].

Так, 2019 року ухвалено оновлену Стратегію Північної

ради щодо соціальної безпеки. Хоча в ній не міститься радикально нових ідей, проте пропонується надати лідерам «чіткий мандат», якщо йдеться про «скандинавське співробітництво у закордонних справах і політику безпеки, включаючи скандинавське співробітництво щодо соціальної безпеки та планування на випадок надзвичайних ситуацій» [20].

Поняття ризику та управління ризиками часто змішуються з концепціями соціальної безпеки, зокрема, якщо остання використовується для охоплення цілей, які орієнтовані на вразливості суспільства [19]. Мобілізація для соціальної безпеки є міжгалузєвою, транскордонною та багаторівневою діяльністю. Тобто суспільна безпека пропонує спосіб концептуального уявлення про те, що відбувається в сьогоdnішній практиці соціальної безпеки, і зосереджується на референтному об'єкті середнього рівня основних життєдайних функцій суспільства. Важливим є дослідження галузевих функцій суспільства та того, як організовується безпека, щоб забезпечити їх збереження в момент часто непередбачуваних загроз. Запропоновано суб'єктивне поняття «загрози» і «кризи». Соціальна безпека свідчить про особливий підхід до концептуалізації безпеки та дії щодо безпеки у практичних термінах, що створює концептуальну основу для виявлення широкого спектра різноманітних ініціатив безпеки.

Акцент соціальної безпеки на широкому спектрі інструментів державного управління, необхідних для забезпечення безпеки (від інвестицій у запобігання поведінкам до правил безпеки харчових продуктів і співпраці поліції), добре вписується в інструментарій політики ЄС. Для практиків соціальну безпеку можна розглядати як частину природного прогресу управління. Згідно з цією логікою внутрішній ринок став основою для співпраці; у міру поглиблення інтеграції низка негативних зовнішніх ефектів потребує реагування [9, с. 31].

Важливим для нашого дослідження є передовий досвід скандинавських країн. У них, як і в інших країнах світу, соціальна безпека стала формуватися навколо досить цілісної концептуалізації того, що становить загрозу, а також низки державних кроків, необхідних для їх вирішення.

У скандинавському регіоні нині спостерігається загальна зміна дискурсів, практики та технологій, які пов'язують не з традиційною обороною чи мисленням про війну, а з поняттями «суспільна безпека», «всебічна безпека», «стійкість», «управління ризиками», «управління кризами» або «управління надзвичайними ситуаціями» та «громадська безпека». Ці рамки змінюють те, що означає забезпечувати безпеку на інший тип реакції суспільства, пропонують різні типи владних ієрархій і залучають широке коло суб'єктів – від державних до приватних та окремих громадян [2, с. 3]. Підходи до стійкості призводять до превалювання реактивної, спеціальної та потенційно недемократичної безпеки.

У деяких аспектах «ідея стійкості... вже була інкапсульована в академічній концептуалізації соціальної безпеки» [21, с. 8]. Насправді, стійкість за контекстом є ближчою до кризового менеджменту в тому сенсі, що останній створив інтелектуальну можливість того, що не всім загрозам можна запобігти. Таким чином, необхідно вжити підготовчі дії для того, щоб суспільство «витримало, відновилося та пом'якшило наслідки екстремальних природних та антропогенних небезпек» [2].

Криза важлива тією мірою, в якій вона проливає світло на здатність суспільства протистояти низці загальних викликів управління: виявлення, визначення сенсу, ухвалення рішень і відновлення. Щодо цього безпека суспільства та управління кризами зосереджуються на ймовірних наслідках кризи або явної загрози об'єктам безпеки в суспільстві; а саме – цінності, демократичні інститути та інші фундаментальні суспільні особливості. Дійсно, в умовах сьогодення концепція «криза» закріпилася як споріднена категорія до соціальної безпеки. Ефективне управління кризою тісно пов'язане з поняттям «безпечні суспільства». Кризифікація співпраці потребує способів ухвалення рішень і процедур координації у сфері соціальної безпеки.

Аналізуючи позитивний досвід європейських країн учені наголошують на важливості «модернізації системи соціально-трудових відносин на основі належного становлення, поширення і розвитку соціального діалогу у формі

тристороннього інституту погодження головних параметрів економічної і соціальної політики, умов праці та рівня її оплати. Це актуалізує завдання обґрунтування концептуальних засад і прикладних інструментів імплементації соціального діалогу як базису встановлення системи соціальної безпеки України» [4, с. 7].

Важливе значення, зокрема в кризових умовах, має процес інституціоналізації соціальної безпеки, що здатна:

- сформувані прозорі та єдині, визнані та усвідомлені всіма суб'єктами нормативно-правові акти, а також статусні (формальні та неформальні) правила і умови поведінки;

- забезпечити якісне стратегічне управління, тактичне і стратегічне планування розвитку системи соціальної безпеки, впровадження запланованих змін, а також гарантувати незворотність запланованих заходів;

- збалансувати поступ основних елементів державної, публічної і приватної інфраструктури в соціальній сфері та сфері соціальної безпеки;

- посилити дію не лише нормативно-правових актів, а й інших формальних та неформальних інститутів;

- формувати систему зі складових інституціоналізації, яка закономірно більш стійка до впливу ендегенних й екзогенних загроз, характеризується високим рівнем природності та резистентності до політичної та економічної ситуації в країні, дії викликів та загроз глобалізації [22].

Концептуальні підходи досліджуваних скандинавських країн важливо поєднувати з практичним поглядом на те, як сьгоднішні концепції безпеки формують політику, практику, відносини влади та перспективи співпраці як усередині скандинавських країн, так і між ними, та імплемувати в Україні. Особливо важливо, щоб концепція стійкості пронизувала розширену концепцію забезпечення соціальної безпеки в Україні.

Висновки та напрями подальших досліджень. Отже, досліджені концепції демонструють різні вектори: перший вивчає внутрішню суб'єктивну конструкцію та захист ідентичності, другий розвивається в руслі об'єктивістських

онтологій, зосереджених на неминучих загрозах «там» і необхідному захисті систем підтримки життя. Дві версії соціальної безпеки, які використовуються в дослідженнях, узгоджуються щодо основного принципу – аналітичного фокусу на суспільствах, а не території. Перша версія пропонує індуктивні, суб'єктивістські дослідження ідентичностей як ключового референтного об'єкта. Інший використовує більш позитивістський, об'єктивно орієнтований аналіз збереження суспільства, яке символізують життєдайні системи як референтний об'єкт.

Від підтримки стабільності до забезпечення змін у соціальній сфері: система соціальної безпеки сприятиме національній стійкості в Україні. Однак небагато (якщо такі є) англomовних публікацій зосереджуються на ролі соціальної безпеки в розбудові стійкості суспільства.

Україна забезпечує надзвичайно динамічний і складний контекст для вивчення забезпечення соціальної безпеки. Вибір стійкості як основної теоретичної основи виправданий підвищеним інтересом до цієї концепції на міжнародній арені. Дійсно, нещодавно стійкість стала популярною у стратегіях і програмних документах міжнародних акторів у сферах розбудови миру та державного будівництва, врегулювання криз, розвитку та гуманітарної допомоги, водночас набуваючи значення в політиці національної безпеки.

Основними кроками забезпечення соціальної безпеки є необхідність:

- забезпечення відновлення та стійкості системи соціальної безпеки, орієнтованої на людину;
- для просування сталого розвитку важливо встановити потребу в універсальних системах соціальної безпеки для окремих осіб і суспільства;
- формування цінностей соціальної безпеки, серед яких є інвестиції і важелі для досягнення сталого та стійкого розвитку;
- визначення глобальних тенденцій, практичних інструментів та передового досвіду в забезпеченні соціальної безпеки, зокрема пов'язаного з розбудовою національної соціальної стійкості;

– обґрунтування конкретних політичних кроків, необхідних для розроблення, фінансування та впровадження відповідних національних систем соціальної безпеки;

– використання інструментів, засобів та підходів для практичного сприяння розбудові системи соціальної безпеки, яка відповідає б чинному законодавству.

Підхід до стратегічного планування має включати різні методи та прийоми, більш повні та більш чутливі до критичної невизначеності багатьох змінних, які планування має враховувати. Це означає визнання основних засад стратегічного плану, які можуть визначити його успіх. Реалізація стратегічного підходу до забезпечення соціальної безпеки, що наголошує на методах і техніках, дасть змогу відіграти важливі та корисні ролі, периферійні щодо процесу розроблення та реалізації стратегії.

Враховуючи досліджений досвід скандинавських країн, слід зазначити, що забезпечення соціальної безпеки є важливим вектором державної політики. Ефективність її значною мірою визначається станом розробленості теорії соціальної безпеки та рівнем упровадження, а також застосування відповідних моделей, механізмів, методів, методик, принципів тощо. Реалізовуючи державну політику забезпечення соціальної безпеки, слід враховувати геополітичну ситуацію і тенденції до її зміни, глобалізаційні процеси у світі, виклики, загрози, ризики, небезпеки реалізації інтересів держави, реальні й прогностні можливості держави та ряд інших чинників, які впливають і будуть впливати на забезпечення стійкого розвитку України у перспективі.

Необхідні додаткові дослідження для подальшого розвитку об'єктивістсько-орієнтованої версії соціальної безпеки для уникнення певних пасток.

Перспективами досліджень є аналіз інституційного забезпечення державної політики забезпечення соціальної безпеки людини в умовах війни й повоєнного відновлення та обґрунтування кращих практик вирішення проблем у цій сфері.

Список використаних джерел

1. UN Transforming our world : the 2030 Agenda for Sustainable Development. 2015. URL :

- <https://sdgs.un.org/2030agenda> (дата звернення : 12.02.2024).
2. Edited By Larsson S., Rhinard M. Nordic societal security convergence and divergence. 2021 URL : <https://www.taylorfrancis.com/pdfviewer/> (дата звернення : 24.02.2024).
 3. Варналій З. С., Чеберяко О. В., Медведкова Н. С. Інституціональні засади формування державної політики забезпечення соціальної безпеки людини у воєнний період. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 9(310). С. 81–89. URL : <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1873017> (дата звернення : 24.02.2024).
 4. Стратегія та засоби конвергенції системи соціальної безпеки України та ЄС у процесі євроінтеграції : монографія / за ред. Васильців Т. Г., Лупака Р. Л. Львів : Видавництво ННБК «АТЬ», 2018. 303 с. URL : https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2019_Stratohiya_zasoby_Lupaka.pdf (дата звернення : 21.02.2024).
 5. Waever Ole. «Societal Security : The Concept». In Identity, Migration, and the New Security Order in Europe, edited by Ole Waever, Barry Buzan, Morten Kelstrup, and Pierre Lemaitre. 1993. London : Pinter. P. 17–40.
 6. Waever O. The Changing Agenda of Societal Security. *Globalization and Environmental Challenges : Reconceptualizing Security in the 21st Century*. 2008. P. 581–593. URL : https://www.researchgate.net/publication/226042697_The_Changing_Agenda_of_Societal_Security (дата звернення : 10.02.2024).
 7. Theiler T. Societal Security. In M. Dunn Cavelty & V. Mauer (Eds.). *The Routledge Handbook of Security Studies*. 2009. London : Routledge.
 8. Sundelius B., Grönvall, J., Hamilton D., eds. *Protecting the Homeland: European Approaches to Societal Security-Implications for the United States*. 2006. Washington, DC : Center for Transatlantic Relations, Johns Hopkins University.
 9. Rhinard M. Societal Security in theory and practice. Nordic societal security convergence and divergence 2021. Edited By Larsson S., Rhinard M. URL : <https://www.taylorfrancis.com/pdfviewer/> (дата звернення : 24.02.2024).
 10. Харзішвілі Ю. М. Системна безпека сталого розвитку : інструментарій оцінки, резерви та стратегічні сценарії реалізації : монографія. Київ, 2019. 304 с.
 11. Варналій З. С., Чеберяко О. В., Медведкова Н. С. Соціальна безпека людини в умовах війни : сучасний стан та шляхи. *Економіка і регіон*. 2022. Т. 3(86). С. 6–14.
 12. Новікова О. Ф. Формування соціальної безпеки людини на засадах резильєнтності в умовах гібридної війни. *Соціальна безпека людини в умовах війни : сутність, особливості та шляхи забезпечення* : матеріали круглого столу, 28–30 червня 2023 р. Київ–Одеса : Знання України. 2023. С. 54–62.
 13. Познанська І. В. Соціальна безпека людини в умовах війни в контексті ефективності зайнятості населення. *Соціальна безпека людини в умовах війни : сутність, особливості та шляхи забезпечення* : матеріали круглого столу 28–30 червня 2023 р. Київ–Одеса : Знання України. 2023. С. 77–79.
 14. World Bank. *Social Protection Sector Strategy Paper : From Safety Net to Springboard*. 2001. Washington DC, USA.
 15. *The Routledge Handbook of New Security Studies*. Burgess J. Peter (Ed.). 2010. London : Routledge.
 16. Sundelius B. A Brief on Embedded Societal Security. *Information and Security*. 2006. № 17. P. 23–37.
 17. Burgess J. Peter. The Future of Security Research in the Social Sciences and Humanities. 2014. *European Science Foundation*. URL : http://archives.esf.org/fileadmin/Public_documents/Publications/future_security_research.pdf (дата звернення : 14.02.2024).
 18. Lundin P., Stenlås N., Gribbe J. eds. *Science for Welfare and Warfare: Technology and State Initiative in Cold War Sweden*. 2010. Sagamore Beach, MA : Science History Publications.
 19. Petersen K. L. Risk Analysis : A Field within Security Studies? *European Journal of International Relations*. 2012. № 18(4). P. 693–717.
 20. Nordic Paда. *Nordic Council Strategy on Societal Security : Adopted at the Session of the Nordic Council*. 30 October 2019. Stockholm.
 21. Bigo D., Martin-Maze M. D4.1 Report on Theory and Methodology for Mapping of Societal Security Networks. 2014. Source : Societal Security Network.

22. Варналій З. С. Особливості соціальної безпеки людини в умовах війни та повоєнного відновлення. *Соціальна безпека людини в умовах війни : сутність, особливості та шляхи забезпечення* : матеріали круглого столу, 28–30 червня 2023 р. Київ-Одеса : Знання України. 2023. 89 с.

References

1. UN (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Retrieved from <https://sdgs.un.org/2030agenda> [in English].
2. Nordic societal security convergence and divergence (2021). Edited By Larsson, S., Rhinard, M. Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/pdfviewer/> [in English].
3. Varnalii, Z. S., Cheberiaiko, O. V., Miedviedkova, N. S. (2023). Instyutsionalni zasady formuvannia derzhavnoi polityky zabezpechennia sotsialnoi bezpeky liudyny u voieniyni period [Institutional foundations for forming the state policy for ensuring human societal security during the war period]. *Naukovyi visnyk Odeskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, 9(310), 81–89. Retrieved from <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1873017> [in Ukrainian].
4. Vasylytsya, T. H., Lupaka, R. L. (2018). *Stratehiia ta zasoby konverhentsii systemy sotsialnoi bezpeky Ukrainy ta YeS u protsesi yevrointehratsii* [Strategy and means of convergence of the societal security system of Ukraine and the EU in the process of European integration]. Vydavnytstvo NNVK «ATB». Retrieved from https://www.lute.lviv.ua/fileadmin/www.lac.lviv.ua/data/kafedry/Ekonomiky/Docs/2019_Stratehiya_zasoby_Lupaka.pdf [in Ukrainian].
5. Waever, O. (1993). «Societal Security: The Concept». In *Identity, Migration, and the New Security Order in Europe*, edited by Ole Waever, Barry Buzan, Morten Kelstrup, and Pierre Lemaitre, 17–40. London: Pinter [in English].
6. Waever, O. (2008). The Changing Agenda of Societal Security. *Globalization and Environmental Challenges: Reconceptualizing Security in the 21st Century*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/226042697_The_Changing_Agenda_of_Societal_Security [in English].
7. Theiler, T. (2009). Societal Security. In M. Dunn Cavelty & V. Mauer (Eds.), *The Routledge Handbook of Security Studies*. London: Routledge [in English].
8. Sundelius, B., Grönvall, J., Hamilton, D., eds. (2006). *Protecting the Homeland: European Approaches to Societal Security-Implications for the United States*. Washington, DC: Center for Transatlantic Relations, Johns Hopkins University [in English].
9. Rhinard, M. (2021). Societal Security in theory and practice. *Nordic societal security convergence and divergence*. Larsson S., Rhinard M. (Ed). Retrieved from <https://www.taylorfrancis.com/pdfviewer/> [in English].
10. Kharazishvili, Yu. M. (2019). *Systemna bezpeka staloho rozvytku: instrumentarii otsinky, rezervy ta stratehichni stsenarii realizatsii* [System security of sustainable development: assessment toolkit, reserves and strategic implementation scenarios]. Kyiv [in Ukrainian].
11. Varnalii, Z. S., Cheberiaiko, O. V., Miedviedkova, N. S. (2022). Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiny: suchasnyi stan ta shliakhy [Human societal security under the war: current state and ways of provision]. *Ekonomika i rehion*, 3(86), 6–14. [in Ukrainian].
12. Novikova, O. F. (2023). Formuvannia sotsialnoi bezpeky liudyny na zasadakh rezilientnosti v umovakh hibrydnoi viiny [Formation of human societal security on the basis of resilience in conditions of hybrid warfare]. *Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiny: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy zabezpechennia*. Kyiv-Odesa: Znanntia Ukrainy [in Ukrainian].
13. Poznanska, I. V. Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiny v konteksti efektyvnosti zainiatosti naselennia [Societal security of a person in the conditions of war in the context of the efficiency of employment of the population]. *Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiny: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy zabezpechennia*. Kyiv-Odesa: Znanntia Ukrainy [in Ukrainian].
14. World Bank (2001). *Social Protection Sector Strategy Paper: From Safety Net to Springboard*. Washington DC, USA [in English].
15. Burgess, J. Peter (Ed.) (2010). *The Routledge Handbook of New Security Studies*. London: Routledge [in English].
16. Sundelius, B. (2006). A Brief on Embedded Societal Security. *Information and Security*, 17, 23–37. [in English].
17. Burgess, J. Peter. (2014). ‘The Future of Security Research in the Social Sciences and

- Humanities'. *European Science Foundation*. Retrieved from http://archives.esf.org/fileadmin/Public_documents/Publications/future_security_research.pdf [in English].
18. Lundin, P., Stenlås, N., Gribbe, J. (2010). *Science for Welfare and Warfare: Technology and State Initiative in Cold War Sweden*. Sagamore Beach, MA: Science History Publications [in English].
 19. Petersen, K. L. (2012). Risk Analysis: A Field within Security Studies? *European Journal of International Relations*, 18(4), 693–717. [in English].
 20. Nordic Рада. (2019). *Nordic Council Strategy on Societal Security: Adopted at the Session of the Nordic Council*, 30 October, Stockholm [in English].
 21. Bigo, D., Martin-Maze, M. (2014). D4.1 Report on Theory and Methodology for Mapping of Societal Security Networks. Source: *Societal Security Network* [in English].
 22. Varnalii, Z. S. (2023). Osoblyvosti sotsialnoi bezpeky liudyny v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Peculiarities of human social security in the conditions of war and post-war recovery]. *Sotsialna bezpeka liudyny v umovakh viiny: sutnist, osoblyvosti ta shliakhy zabezpechennia*. Kyiv-Odesa: Znannia Ukrainy [in Ukrainian].

ENSURING SOCIETAL SECURITY UNDER THE CONDITIONS OF THE STATE OF MARTIAL: FOREIGN EXPERIENCE

Lyndiuk Serhii

Abstract. The article is devoted to the analysis of foreign experience in providing societal security in the Scandinavian countries. The key elements of the current state of social security processes in Ukraine and ways of possible improvement of the state of its provision have been studied. The theoretical foundations of the terminology and practice of societal security in the Scandinavian countries are considered, the consequences of different understanding of security technologies and Scandinavian values are determined. Threats to societal security in Ukraine during the hybrid war and its consequences, the influence of external and internal factors on the societal security system are analyzed. The Scandinavian approach to societal security is found to be divided between the identity of approaches based on the Copenhagen School of Security Studies and approaches with a more «functional» and objective view of security. The differences in approaches and the connection of concepts with conceptual propriety are considered, including integrated security, sustainability and risk management. The regularities of the updated and holistic approach of the Scandinavian countries to societal security (from preparedness for war to increased attention to peacetime crises and infrastructure protection), through reforming management (principles of responsibility, similarity and proximity), targeting a wider range of threats are revealed (from military invasion to environmental hazards and man-made disasters and terrorist attacks) and security actors (not only military, public sector and governments, but also civil, private sector and citizens). A modern concept of societal security from the standpoint of the concept of sustainability is proposed, which contains a general systemic view of the ways of transition from the current state of societal security to the desired sustainable development. In order to ensure societal security, the need to observe the limits of the safe existence of dynamic social systems is substantiated. This concept is based on the methodology of identifying threats, challenges, risks, as well as strategizing sustainable

development from the standpoint of societal security and adaptive methods of ensuring societal security to justify medium- and long-term strategic planning in the field of societal security under martial law. The practical value of the study lies in the identification of such dominant trends in the provision of societal security in the Scandinavian countries. The main steps of ensuring societal security are proposed: ensuring the restoration and sustainability of the human-oriented societal security system; sustainability should permeate the expanded concept of societal security in Ukraine, etc. Recommendations have been developed regarding the conceptual foundations of ensuring societal security in the conditions of martial law in Ukraine.

Key words: security, societal security, public policy, social policy, martial law, strategy, threats, foreign experience, martial law.

Наші автори

Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ	<p>Мунько Анна Munko Anna</p> <p>e-mail: munkoann@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-6651-9970</p>
	<p>Трещов Мирослав Treshchev Myroslav</p> <p>e-mail: m_treshchov@i.ua https://orcid.org/0000-0001-9599-4332</p>
Івано-Франківський національний технічний університет нафти та газу	<p>Кудлик Наталія Kudlyk Natalia</p> <p>e-mail: nataliia.kudlyk@gmail.com https://orcid.org/0009-0006-7256-4958</p>
ПрАТ «Вищий навчальний заклад “Міжрегіональна Академія управління персоналом”»	<p>Дакал Алла Dakal Alla</p> <p>e-mail: alladakal@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-3221-353X</p>
	<p>Бачинський Михайло Bachynskiy Mykhailo</p> <p>e-mail: bachynsk.mykhailo@gmail.com https://orcid.org/0009-0005-9906-1077</p>
Вища школа публічного управління	<p>Казаків Геннадій Kazakov Hennadii</p> <p>e-mail: Gkazakov2505@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-2860-9892</p>
	<p>Лихач Юлія Lykhach Yuliia</p> <p>e-mail: lyy-78@ukr.net https://orcid.org/0000-0003-0945-0692</p>
	<p>Селіванов Сергій Selivanov Serhii</p> <p>e-mail: spauchkauskas@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-7515-137</p>
	<p>Москаленко Світлана Moskalenko Svitlana</p> <p>e-mail: moskalenko_c@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-5017-0230</p>
Головне управління Державної служби України з надзвичайних ситуацій у м. Києві	<p>Шестопалов Дмитро Shestopalov Dmytro</p> <p>e-mail: shuf@ukr.net https://orcid.org/0009-0002-7061-2734</p>
Київський університет імені Бориса Грінченка	<p>Рябець Катерина Riabets Kateryna</p> <p>e-mail: Rjabetz2017@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-2354-4118</p>

Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 1(15)

Київський національний університет будівництва і архітектури	Андрєєв Сергій Andreiev Serhii e-mail:andreyev.doc@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-8231-8105
Комунальний заклад вищої освіти «Вінницька академія безперервної освіти»	Білик Олег Bilyk Oleh e-mail:Bilyk.oleg2012@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-5088-1115
Академія праці, соціальних відносин і туризму	Васильєва Наталія Vasylieva Nataliia e-mail:vasilyeva.nadu@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-3128-7767
Національний університет біоресурсів і природокористування України	Приліпко Сергій Prylipko Sergii e-mail:agroadvice@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-6116-328X
Державний податковий університет	Васильєва Олександра Vasylieva Oleksandra e-mail:sandra_nadu@ukr.net https://orcid.org/0000-0003-1812-4557
Уманський національний університет садівництва	Шевченко Наталія Shevchenko Nataliia e-mail:shevchenkonata24@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-6722-9326
Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту	Терент'єва Анна Terentieva Anna e-mail:teren_a@ukr.net https://orcid.org/0000-0003-3881-5865
	Юрченко Валерій Yurchenko Valeryi e-mail:valaleks@ukr.net https://orcid.org/0000-0003-2238-1206
	Линдюк Олена Lyndiuk Olena e-mail:lundyuk@ukr.net https://orcid.org/0000-0003-4503-5912
	Тесленко Олександр Teslenko Oleksandr e-mail:renderlex@gmail.com https://orcid.org/0000-0002-1003-8876
	Шестопалова Світлана Shestopalova Svitlana e-mail:svetalana.sh@ukr.net https://orcid.org/0000-0003-2586-4748
Аспіранти	Глобенко Сергій Hlobenko Serhii e-mail:svhlobenko@ukr.net https://orcid.org/0000-0002-9751-4213

	Коцюба Катерина Kotsiuba Kateryna e-mail:Lotosiya3@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-8658-7073
	Подобед Ігор Podobied Ihor e-mail:ipodobed21@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-6779-2717
	Линдюк Сергій Lyndiuk Serhii e-mail:rakal4722@gmail.com https://orcid.org/0000-0003-4385-1086