

Електронне  
наукове видання

«ПУБЛІЧНЕ  
АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТА НАЦІОНАЛЬНА  
БЕЗПЕКА»

ISSN 2617-572X  
DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3



№ 3 (44) / 2024



**Електронне наукове видання  
«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ  
ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication  
«PUBLIC ADMINISTRATION  
AND NATIONAL SECURITY»**

**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

№ 3 (44)

Київ 2024

ББК 66.061.43  
УДК 351  
П88



Електронне наукове видання «Публічне адміністрування та національна безпека» зареєстровано в міжнародних каталогах наукових видань та наукометричних базах даних: Index Copernicus International (ICI); Polish Scholarly Bibliography; Google Scholar; ResearchBib; Electronic Journals Library; Bielefeld Academic Search Engine (BASE); CrossRef.

## НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ

Видання включено до Переліку наукових фахових видань  
МОН України (категорія Б) з державного управління (спеціальність 281),  
на підставі Наказу Міністерства освіти та науки України  
№ 358 від 15.03.2019.

У виданні опубліковані наукові статті з висвітленням теоретичних та практичних аспектів у сфері публічного управління та національної безпеки. Для наукових працівників, викладачів, студентів, фахівців у сфері національної безпеки, працівників державних установ, юридичних компаній, судів, правоохоронних органів й інших зацікавлених осіб.

Матеріали публікуються мовою оригіналу в авторській редакції.

Редакція не завжди поділяє думки і погляди автора. Відповідальність за достовірність фактів, імен, географічних назв, цитат, цифр та інших відомостей несуть автори публікацій.

У відповідності із Законом України «Про авторське право і суміжні права», при використанні наукових ідей і матеріалів цієї збірки, посилання на авторів та видання є обов'язковими.

© Автори статей, 2024  
© Електронне наукове видання  
«Публічне адміністрування  
та національна безпека», 2024

ISSN 2617-572X Elektronne naukove vidannâ "Publîčne adminîstruvannâ ta nacional'na bezpeka"

*Редакція*  
*Головний редактор*

Головний редактор — **Романенко Євген Олександрович**, доктор наук з державного управління, професор, проректор з наукової роботи Національного авіаційного університету, академік Української Технологічної Академії, академік Міжнародної Кадрової Академії та Академії наук публічного управління, Заслужений юрист України (Київ, Україна)

*Заступники головного редактора*

**Непомнящий Олександр Михайлович** — доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Жукова Ірина Віталіївна** — кандидат наук із державного управління, доцент, заступник директора з навчально-виховної роботи Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти», виконавчий директор президії громадської організації «Всеукраїнська асамблея докторів наук з державного управління» (Київ, Україна)

*Редакційна колегія*

**Арошидзе Паата** — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Державного університету імені Шота Руставелі (Грузія)

**Ахметова Лайла Сейсембековна** — професор політології, доктор історичних наук, професор кафедри ЮНЕСКО, міжнародної журналістики і медіа в суспільстві факультету журналістики Казахського Національного університету (КазНУ) ім. аль-Фарабі (Казахстан)

**Бурик Зоряна Михайлівна** — доктор наук з державного управління, старший викладач кафедри регіонального управління та місцевого самоврядування Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Львів, Україна)

**Гечбаія Бадрі Нодаровіч** — доктор економічних наук, професор, Асоційований професор Батумського державного університету ім. Шота Руставелі (Грузія)

**Гурковський Володимир Ігорович** — доктор наук з державного управління, старший дослідник, професор кафедри інформаційної політики та цифрових технологій Національної академії державного управління при Президентові України, перший заступник директора ВГО «Центр дослідження проблем публічного управління» (Київ, Україна)

**Гвожджевiч Сильвія** — кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижу в Гожуві-Великопольському (Польща)

**Дегтяр Андрій Олегович** — завідувач кафедри менеджменту та адміністрування Харківської державної академії культури Міністерства культури України, доктор наук з державного управління, професор, заслужений діяч науки і техніки України (Харків, Україна)

**Дегтяр Олег Андрійович** — доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри менеджменту і адміністрування Харківського національного університету міського господарства ім. О. М. Бекетова (Харків, Україна)

**Драган Іван Олександрович** — доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету МОН України (Житомир, Україна)

**Іваницька Ольга Михайлівна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри теорії та практики управління Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут ім. Ігоря Сікорського» (Київ, Україна)

**Кіслов Денис Васильович** — доктор наук з державного управління, доцент, академік Української академії наук, Академік Національної Академії наук вищої освіти України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Козаков Володимир Миколайович** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України (Київ, Україна)

**Кринична Ірина Петрівна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України (Дніпро, Україна)

**Мідельський Сергій Людвигович** — професор, Академік, Президент Регіональної Академії Менеджменту (Казахстан)

**Мотренко Тимофій Валентинович** — доктор філософських наук, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, Академік Національної академії педагогічних наук України (Київ, Україна)

**Новак-Жаляєва Лариса Миколаївна** — доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентіві України (Львів, Україна)

**Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна** — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Радченко Олександр Віталійович** — доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща)

**Ромат Євгеній Вікторович** — доктор наук з державного управління, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету (Київ, Україна)

**Ситник Григорій Петрович** — доктор наук з державного управління, кандидат технічних наук, професор, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри державного управління Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Київ, Україна)

**Сурай Інна Геннадіївна** — доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентіві України (Київ, Україна)

**Кухарчук Петро Михайлович** — кандидат наук з державного управління, доцент, професор кафедри суспільно-гуманітарних дисциплін Комунального закладу «Житомирський обласний інститут післядипломної педагогічної освіти» Житомирської обласної ради (Житомир, Україна)

**Шмагун Антоніна Вікторівна** — кандидат наук з державного управління, доцент кафедри публічного управління і проектного менеджменту Навчально-наукового інституту менеджменту та психології ДЗВО «Університет менеджменту освіти» (Київ, Україна)

**Якимчук Аліна Юріївна** — доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування (Рівне, Україна)

**Яровой Тихон Сергійович** — кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом (Київ, Україна)

**Агнешка Кістер** — доцент, доктор наук, Факультет економіки, Університет Марії Склодовської Кюрі (Польща)

**Недбалек Карел** — доктор філософії (PhD) в галузі права, доцент, професор Європейського професійного докторату, MBA, адвокат (Чехія)

## ЗМІСТ

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна, Тарадуда Дмитро Віталійович**  
МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: АСПЕКТИ  
ПОПЕРЕДЖЕННЯ НС НА ОБ'ЄКТАХ ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ ..... 9

**Шевченко Сергій Олексійович, Шульга Наталія Дмитрівна**  
ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ: ВИКОРИСТАННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ФОРМИ  
В КОНТЕКСТІ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ ..... 20

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

**Хребтій Ігор Віталійович**  
ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ РОЗВ'ЯЗАННЯ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ (КЕЙС-МЕТОДУ)  
ПРИ ОЦІНЮВАННІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД  
ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ ..... 29

## РЕГІОНАЛЬНЕ УПРАВЛІННЯ ТА МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

**Данкевич Євген Михайлович, Данкевич Віталій Євгенович,  
Ахметов Ільяс Рустамович**  
ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ  
В УМОВАХ ВІЙНИ І ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ:  
БЕЗПЕКА, ІНВЕСТИЦІЇ, ІННОВАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ ..... 38

**Лосева Юлія Григорівна**  
ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ЗАЛУЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ  
ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ..... 45

## СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

**Гиренко Лілія Анатоліївна**  
РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ  
МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ ..... 51

## ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

**Таран Євгеній Іванович**  
КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ  
МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ ..... 61

**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна, Мороз Світлана Анатоліївна,  
Ахмедова Олена Олегівна**  
РОЛЬ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У МЕДІАТИЗАЦІЇ  
АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ.....66

**ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

**Дегтяр Олег Андрійович**  
ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ  
ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ.....75

**Нагорняк Михайло Миколайович**  
СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗАГРОЗАМ У СФЕРІ  
НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ: ПРАКТИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ.....81

**Нинюк Інна Іванівна**  
АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА БОРОТЬБА З КОРУПЦІЄЮ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ...86

**Халецький Андрій Вікторович, Новицька Тетяна Андріївна**  
МЕДІАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ  
ТА АДМІНІСТРУВАННЯ .....91

## CONTENTS

### RESEARCH, DEVELOPMENT, PROJECTS ON PUBLIC ADMINISTRATION AND ADMINISTRATION

**Pomaza-Ponomarenko Alina, Taraduda Dmytro**  
MECHANISMS FOR ENSURING CIVIL SECURITY OF UKRAINE: ASPECTS OF PREVENTING  
EMERGENCY SITUATIONS AT FACILITIES OF THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX ..... 9

**Shevchenko Serhii, Shulga Nataliia**  
PUBLIC ADMINISTRATION IN EDUCATION: UTILIZATION OF NETWORK FORM  
IN THE CONTEXT OF BLENDED LEARNING..... 20

### CONCEPTUAL FRAMEWORK OF PUBLIC SERVICE

**Khrebtii Ihor**  
USING THE METHOD OF SOLVING SITUATION TASKS (CASE METHOD) IN ASSESSING  
THE COMPETENCES OF CANDIDATES FOR CIVIL SERVICE POSITIONS ..... 29

### REGIONAL MANAGEMENT AND LOCAL SELF-GOVERNMENT

**Dankevych Yevhen, Dankevych Vitalii, Akhmetov Illias**  
PRIORITIES OF STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT  
IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF RURAL AREAS  
IN UKRAINE: SECURITY, INVESTMENT, INNOVATION, AND DIGITALIZATION ..... 38

**Losieva Yuliia**  
STUDY OF THE MECHANISM OF EFFECTIVE ATTRACTION OF SOCIAL INVESTMENTS  
FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS  
OF DECENTRALIZATION ..... 45

### SOCIAL AND HUMANITARIAN POLICY

**Hyrenko Lilia**  
DEVELOPMENT OF VOCATIONAL (VOCATIONAL AND TECHNICAL) EDUCATION  
AS ONE OF THE DIRECTIONS OF THE YOUTH POLICY OF UKRAINE ..... 51

### THEORY AND HISTORY OF PUBLIC ADMINISTRATION

**Taran Yevhenii**  
FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF COOPERATION BETWEEN EXECUTIVE AUTHORITIES  
AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES..... 61

**Pomaza-Ponomarenko Alina, Moroz Svitlana, Akhmedova Olena**  
THE ROLE OF ADVERTISING AND DIGITALIZATION IN THE MEDIATIZATION  
OF ANTI-CORRUPTION POLICY..... 66

### FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS

**Diegtiar Oleg**  
USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN PUBLIC MANAGEMENT  
OF INFORMATION SECURITY ..... 75



<b>Nahorniak Mykhaylo</b> STRATEGIES OF PUBLIC MANAGEMENT TO COMBAT CYBER THREATS IN THE FIELD OF ELECTRONIC SERVICES: PRACTICES AND RECOMMENDATIONS.....	81
<b>Ninyuk Inna</b> ANTI-CORRUPTION POLICY AND THE FIGHT AGAINST CORRUPTION IN THE PUBLIC SECTOR.....	86
<b>Khaletsky Andriy, Novytska Tetyana</b> MEDIATION COMPETENCE OF SPECIALISTS IN THE FIELD OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION .....	91

УДК 351.861

**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна**

*доктор наук з державного управління, старший дослідник,  
начальник наукового відділу проблем державної безпеки*

*Навчально-науково-виробничий центр*

*Національного університету цивільного захисту України*

**Pomaza-Ponomarenko Alina**

*Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher,*

*Head of the Scientific Department for State Security Problems*

*Training Research and Production Centre of*

*National University of Civil Protection of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-5666-9350

**Тарадуда Дмитро Віталійович**

*кандидат технічних наук, доцент, заступник начальника кафедри  
організації та технічного забезпечення аварійно-рятувальних робіт*

*Національний університет цивільного захисту України*

**Taraduda Dmytro**

*PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of  
Organization and Technical Support of Emergency Rescue Works*

*National University of Civil Protection of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-9167-0058

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9732

ДОСЛІДЖЕННЯ, РОЗРОБКИ, ПРОЕКТИ З ПИТАНЬ  
ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

## МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИВІЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: АСПЕКТИ ПОПЕРЕДЖЕННЯ НС НА ОБ'ЄКТАХ ВІЙСЬКОВО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ

### MECHANISMS FOR ENSURING CIVIL SECURITY OF UKRAINE: ASPECTS OF PREVENTING EMERGENCY SITUATIONS AT FACILITIES OF THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX

**Анотація.** Визначено, що чинна нормативно-правова база України у сфері ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки, зокрема тих, що належать до сфери управління Міноборони (тобто військово-промислового комплексу), є недосконалою. Доведено, що методика оцінювання стану функціонування таких об'єктів повинна враховувати фактори виникнення надзвичайних ситуацій. Відповідальним за формування та ведення реєстру цих об'єктів є Державна служба України з надзвичайних ситуацій. Установлено, що основними причинами виникнення надзвичайних ситуацій на об'єктах ВПК є технічні несправності устаткування, помилки персоналу та негативний вплив зовнішніх факторів. Виявлено, що технічний стан більшості таких об'єктів, у т.ч. й об'єктів військово-промислового комплексу України, є на сьогодні небезпечним. Акцентовано, що це зумовлено високим рівнем амортизаційного зношення обладнання та невідповідністю існуючим нормам безпеки. Складна соціальна-економічна ситуація, яка склалася в державі в останні роки через зовнішню агресію РФ, не дозволяє провести глибоку модернізацію застарілого обладнання, тому необхідна розробка комплексної процедури оцінки безпеки об'єктів ВПК, яка б дозволяла ефективно приймати управлінські рішення щодо попередження надзвичайних ситуацій на них. Складність і небезпечність таких об'єктів ВПК зумовлена наявністю обладнання, яке експлуатується під високим тиском та при високій температурі; розгалуженою системою трубопроводів і апаратів з великою кількістю небезпечних речовин (зокрема, аміаку) у різних агрегатних станах; негативним впливом повномасштабної агресії РФ тощо. З'ясовано, що і при штатній експлуатації об'єктів ВПК можливе виникнення небезпечних режимів їх роботи, які провокують виникнення надзвичайних ситуацій та їх розвиток за декількома основними сценаріями. Запропоновано імітаційну модель стану безпеки об'єкта ВПК й аналітичний апарат управління безпекою

на її основі. Уважаємо, що вони дозволяють визначити основний негативний вплив факторів небезпеки різної природи на функціонування об'єкта контролю (об'єкта ВПК), а також пріоритетні напрямки управління безпекою найменш надійних елементів об'єкта й обрати заходи для підвищення рівня безпеки з урахуванням аналізу доцільності їх застосування. Крім того, рекомендується розробити та впроваджувати установку комплексного моніторингу та управління безпекою об'єктів ВПК. Доведено, що ця установка дозволяє проводити моніторинг стану небезпеки реального об'єкта та здійснювати управління його безпекою в режимі online. Для оцінки достовірності розроблених теоретичних моделей за допомогою установки може бути проведено повний факторний експеримент. Обґрунтовано, що його мета полягала у визначенні й аналізі функції відгуку (рівень безпеки (показник небезпеки) відповідних елементів необхідної установки) від значущих факторів (час її експлуатації та щільність несприятливих погій, що збільшуються через повномасштабну агресію РФ проти України). Результати проведеного експерименту можуть дозволити визначити адекватність теоретичних досліджень щодо оцінки потенційної небезпеки об'єкта контролю (об'єкта ВПК) і її вплив на цивільну безпеку.

**Ключові слова:** управління, публічне управління, механізми забезпечення цивільного захисту, цивільна безпека, цивільний захист, ЄС, Україна, правоохоронні органи, діяльність з охорони прав громадян, право на безпечне довкілля, попередження надзвичайних ситуацій, об'єкти військово-промислового комплексу, об'єкти критичної інфраструктури, сектор безпеки й оборони.

**Summary.** It was determined that the current regulatory and legal framework of Ukraine in the field of identification of objects of increased danger, in particular those belonging to the sphere of management of the Ministry of Defense (ie, the military-industrial complex), is imperfect. It has been proven that the method of assessing the state of functioning of such objects should take into account the factors of emergency situations. The State Service of Ukraine for Emergency Situations is responsible for the formation and maintenance of the register of these objects. It was established that the main causes of emergency situations at military industrial complex facilities are technical malfunctions of the equipment, personnel errors, and the negative influence of external factors. It was found that the technical condition of most such objects, including and objects of the military-industrial complex of Ukraine, is currently dangerous. It is emphasized that this is caused by a high level of amortization wear and tear of the equipment and non-compliance with existing safety standards. The complex social and economic situation that has developed in the state in recent years due to the external aggression of the Russian Federation does not allow for deep modernization of outdated equipment, therefore, the development of a comprehensive procedure for assessing the danger of military industrial complex facilities is necessary, which would allow effective management decisions to be made to prevent emergency situations them The complexity and danger of such military-industrial complex facilities is caused by the presence of equipment that is operated under high pressure and at high temperature; an extensive system of pipelines and devices with a large amount of hazardous substances (in particular, ammonia) in various aggregate states; the negative impact of the full-scale aggression of the Russian Federation, etc. It has been found that even during normal operation of military equipment facilities, dangerous modes of their work may occur, which provoke the occurrence of emergency situations and their development according to several main scenarios. A simulated model of the state of security of the Military Industry facility and an analytical security management apparatus based on it are proposed. We believe that they make it possible to determine the main negative impact of various types of danger factors on the functioning of the control object (military-industrial complex object), as well as the priority areas of safety management of the least reliable elements of the object, and to choose measures to increase the level of safety, taking into account the analysis of their feasibility application. In addition, it is recommended to develop and implement an installation of complex monitoring and management of the security of military-industrial complex facilities. It has been proven that this installation allows monitoring the state of danger of a real object and managing its safety online. To assess the reliability of the developed theoretical models, a full factorial experiment can be conducted with the help of the installation. It is substantiated that its purpose was to determine and analyze the response function (the level of safety (danger indicator) of the relevant elements of the necessary installation) from significant factors (the time of its operation and the density of adverse events, which increase due to the full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine). The results of the conducted experiment can make it possible to determine the adequacy of theoretical studies regarding the assessment of the potential danger of the object of control (the object of the Military Industry) and its impact on civil safety.

**Key words:** management, public administration, civil protection mechanisms, civil security, civil protection, EU, Ukraine, law enforcement agencies, activities for the protection of citizens' rights, the right to a safe environment, prevention of emergency situations, objects of the military-industrial complex, objects of critical infrastructure, the security sector and defense.

**Постановка проблеми.** Статистичні дані показують, що у довоєнний період в Україні (з 2008 по 2014 роки) щороку в середньому виникало 230 надзвичайних ситуацій (далі — НС), з яких 125 — техногенного характеру (хімічне забруднення довкілля, пожежі, вибухи тощо). У той же час, тільки за тиждень (з 11 по 18 березня 2024 року) через військову зовнішню агресію РФ проти України

її підрозділи змушені були 1013 разів виїхати на ліквідацію наслідків обстрілів населених пунктів. Від початку же війни підрозділами Державної служби України з надзвичайних ситуацій здійснено 139 827 виїздів [9; 13].

У довоєнний період унаслідок НС у середньому щороку гинуло 100 осіб, а матеріальні збитки становили 368 млн. грн. [9] початку ж

російсько-української війни збитки, завдані природі півдня України, сягнули вже 80 мільярдів грн. Тому забезпечення надійного захисту об'єктів і населення від НС на сьогодні є актуальним завданням, вирішення якого не можливе без проведення постійного аналізу стану безпеки потенційно небезпечних об'єктів загалом і об'єктів військово-промислового комплексу зокрема. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження з позиції підтримання національної безпеки в цілому.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика публічного управління щодо формування системи безпеки та здійснення цивільного захисту та забезпечення цивільної безпеки є предметом як вітчизняних, так і зарубіжних учених Ю.Абрамова, В.Андропова, К.Белікова, А.К. ван ден Берга, Н.Версут, А.Воденичарова, М.М. ван дер Ворта, С.Калоянідіса, О.Кірочка, Е.Дж. Кіршнера, Н.Клименко, А.Дж. Кляйна, О.Крюкова, О.Лещенко, В.Лифара, П.Махортова, О.Михайлюка, О.Подскальної, С.Потерійко, В.Терент'євської, О.Твердохліба, В.Тютюника, В.Чжу, М.Хойтинк, Р.Шевченка, О.Шматко та ін. [1; 6; 9]. Цих учених можна умовно об'єднати в певні групи в залежності від того, які аспекти досліджувалися у сфері забезпечення цивільної безпеки з позиції попередження надзвичайних ситуацій на потенційно-небезпечних об'єктах.

Так, авторський колектив закордонних учених (М.М. ван дер Ворт, А.Дж. Кляйн, А.К. ван ден Берг, Дж.Д. ван Деурсен, Н.Х. Версут та ін.) запропонували інструменти кількісної оцінки ризику зовнішньої безпеки вибухонебезпечних промислових підприємств [15].

Група вітчизняних науковців (Ю. Абрамов, О. Кірочкін, М. Мурін, В. Тютюник, Р. Шевченко та ін.) обґрунтували критерії оцінювання багатокритеріальної методики аналізу хімічно небезпечного стану об'єктів та регіонів України, у т.ч. об'єктів підвищеної небезпеки нафтогазової промисловості [1; 3].

У продовження думок останньої групи вчених В.Лифар, О.Михайлюк, В.Олійник та ін. визначили моделі надзвичайних ситуацій та методи оцінки техногенного ризику за допомогою автоматизованої системи забезпечення безпеки виробництва [5; 6].

Не применшуючи досягнутих вагомих наукових результатів науковців у межах різних галузей прикладної науки щодо видів, форм і способів реагування на НС на потенційно-небезпечних об'єктах, маємо впевненість у необхідності проведення комплексної розвідки на предмет визначення особливостей забезпечення цивільної безпеки на цих об'єктах, що використовуються з метою виконання функцій із забезпечення життєво важливих національних інтересів (тобто на об'єктах військово-промислового комплексу). Ці об'єкти відносяться до об'єктів критичної інфраструктури, адже вони зумовлюють ймовірність завдання значної шкоди нормальним

умовам життєдіяльності населення (див. Закон України «Про критичну інфраструктуру» [2]). Відтак, попередження кризових ситуацій на таких об'єктах є завданням відповідної державної політики, що має відбуватися з урахуванням положень фундаментальної науки. Складності ситуації додає те, що повномасштабна агресія РФ проти України спрямована на дестабілізацію всередині України, руйнування її соціальної, критичної та іншої інфраструктури тощо. Це робиться для того, щоб українці прагнули або виїхати масово за кордон, залишивши територію власної країни, або ставали учасниками суспільних конфліктів для агрегації свого невдоволення вітчизняною державною політикою щодо реагування на надзвичайні ситуації, спричинені РФ. З огляду на це важливим є вжиття комплексу заходів щодо вчасного попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення механізмів забезпечення цивільної безпеки України з позиції конкретизації аспектів попередження НС на об'єктах військово-промислового комплексу.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо безпековості та стійкості функціонування об'єктів критичної інфраструктури, а також методики оцінювання стану функціонування об'єктів підвищеної небезпеки; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, що провадять свої науково-практичні дослідження у царині реалізації механізмів забезпечення цивільної безпеки, зокрема попередження надзвичайних ситуацій на об'єктах підвищеної небезпеки.

Під час проведення дослідження було використано наступні наукові методи: статистичного, функціонального та системного аналізу для дослідження поєднання взаємопов'язаних елементів установок ВПК, методи теорії ймовірності, теорії надійності, математичного моделювання, планування експерименту, обробки отриманих даних для узагальнення та побудови структурних схем та моделей.

**Виклад основного матеріалу.** Право на безпечне для життя довкілля є одним з основоположних [2], але сьогодні воно потребує захисту, оскільки повномасштабна зовнішня агресія РФ продовжує тривати, і вона спрямована на дестабілізацію економічного, соціального й екологічного розвитку України загалом і на руйнацію її критичної інфраструктури. До неї відносяться деякі об'єкти військово-промислового комплексу. Більшість хімічних речовин, які надходять в обіг через зовнішню агресію РФ, за певних умов становлять загрозу для життя і здоров'я людей та довкілля. На підтвердження висловленої думки можна навести положення Закону України «Про критичну інфраструктуру» (2021 р.) [2]. Згідно зі ст. 8 цього закону віднесення об'єктів до критичної інфраструктури здійснюється за

сукупністю критеріїв, що визначають їх соціальну, політичну, економічну, екологічну значущість для забезпечення оборони країни, безпеки громадян, суспільства, держави і правопорядку, зокрема для реалізації життєво важливих функцій та надання життєво важливих послуг, свідчать про існування загроз для них, можливість виникнення кризових ситуацій через несанкціоноване втручання в їх функціонування, припинення функціонування, людський фактор чи природні лиха, тривалість робіт для усунення таких наслідків до повного відновлення штатного режиму [там само]. До таких критеріїв законодавець відносить:

- 1) виконання функцій із забезпечення життєво важливих національних інтересів;
- 2) існування викликів і загроз, що можуть виникати щодо об'єктів критичної інфраструктури;
- 3) ймовірність завдання значної шкоди нормальним умовам життєдіяльності населення;
- 4) уразливість таких об'єктів, тяжкість можливих негативних наслідків, внаслідок чого буде заподіяна значна шкода здоров'ю населення, державному суверенітету (зниження обороноздатності, дискредитація іміджу країни, дестабілізація системи державного управління та унеможливлення виконання державою своїх функцій);
- 5) масштабність негативних наслідків для держави, які впливають на діяльність стратегічно важливих об'єктів для кількох секторів життєзабезпечення;
- 6) тривалість ліквідації таких наслідків та дія подальшого негативного впливу на інші сектори держави;
- 7) вплив на функціонування суміжних секторів критичної інфраструктури [2, ч. 3 ст. 8].

Відповідно до ч. 2 ст. 13, ст. 17 і ст. 19 аналізованого закону формування та реалізацію державної політики в окремих секторах критичної інфраструктури здійснюють *секторальні та функціональні органи* у сфері захисту критичної інфраструктури відповідно до визначених законом повноважень [там само]. При цьому варто вказати на таке завдання державної політики у цій сфері, як координація діяльності суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури. Виконання цього завдання забезпечує уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури України [там само, ч. 3 ст. 13].

Суб'єктами національної системи захисту критичної інфраструктури є:

- 1) Кабінет Міністрів України;
- 2) Апарат Ради національної безпеки і оборони України;
- 3) Центральна виборча комісія;
- 4) Національний банк України;
- 5) Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сфері зв'язку та

інформатизації, Національна комісія, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг;

- 6) Адміністрація Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України;
  - 7) Фонд державного майна України, інші центральні органи виконавчої влади із спеціальним статусом;
  - 8) уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури України;
  - 9) *центральний орган виконавчої влади, який забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері цивільного захисту*, тобто Державна служба України з надзвичайних ситуацій (далі — ДСНС);
  - 10) секторальні та функціональні органи, інші міністерства та центральні органи виконавчої влади;
  - 11) Служба безпеки України;
  - 12) правоохоронні та розвідувальні органи, суб'єкти оперативно-розшукової та контррозвідувальної діяльності;
  - 13) Збройні Сили України, інші військові формування, утворені відповідно до законів України;
  - 14) місцеві органи виконавчої влади (військово-цивільні адміністрації — у разі утворення);
  - 15) органи місцевого самоврядування;
  - 16) оператори критичної інфраструктури;
  - 17) підприємства, установи та організації незалежно від форми власності, які провадять діяльність, пов'язану із забезпеченням безпеки та стійкості критичної інфраструктури [2, ст. 14].
- У п. 4, 8, 10 ч. 1 ст. 19 аналізованого закону визначено, що одними з основних завдань секторального органу (тобто ДСНС) є такі: 1) розробка та затвердження проектних загроз критичній інфраструктурі секторального рівня; 2) перевірка й оцінювання захищеності об'єктів такої інфраструктури; 3) здійснення заходів щодо функціонування відповідних систем обміну інформацією, моніторингу рівня безпеки об'єктів критичної інфраструктури [2].

Зважаючи на вищенаведене, можемо стверджувати, що об'єкти військово-промислового комплексу відносяться до об'єктів критичної інфраструктури. Завданням формування і реалізації державної політики в цій сфері є такі: а) попередження кризових ситуацій, що порушують безпеку критичної інфраструктури; б) розроблення комплексу заходів з контролю за ризиками безпеки, виявлення, запобігання та ліквідації наслідків інцидентів безпеки на об'єктах критичної інфраструктури; в) аналіз викликів та загроз, що впливають на стійкість критичної інфраструктури, оцінка стану її захищеності [там само, п. 2, 6, 8 ч. 2 ст. 5].

На сьогодні в Україні функціонує понад 1800 об'єктів, на яких зберігається або використовується у виробничій діяльності більше 283 тис. тонн

сильнодіючих отруйних речовин, у тому числі — 178,4 тис. тонн аміаку, із них 5,613 тис. тонн — на об'єктах з холодильними установками [9; 13]. Головним фактором ураження при аваріях на таких об'єктах є хімічне зараження місцевості (ґрунтів, водойм тощо), а також приземного шару повітря. У довоєнний період у зонах можливого хімічного зараження від НС на таких об'єктах мешкало близько 20 млн. чол. (47% населення країни) [9; 13]. Очевидно, що сьогодні кількість населення нашої держави зменшилася, оскільки значна його частина була вимушена виїхати за кордон (як відомо, близько 10 млн. осіб) [7]. У той же час, існує потреба у формуванні обґрунтованої процедури оцінки існуючих загроз із метою подальшого визначення попереджувальних заходів і заходів з підвищення рівня цивільної безпеки об'єктів контролю, яка на сьогодні відсутня [7; 13].

Проведений аналіз стану об'єктів військово-промислового комплексу (далі — ВПК) в Україні дав підстави стверджувати щодо актуальності створення комплексної процедури попередження НС на зазначених об'єктах унаслідок, по-перше, суттєвого зношення технологічного обладнання, великої кількості отруйних, пожежовибухонебезпечних речовин і розгалуженої системи міської інфраструктури зі значною кількістю об'єктів із масовим перебуванням людей. А по-друге, унаслідок недосконалості відповідних вітчизняних та зарубіжних процедур у механізмі забезпечення цивільної безпеки [7; 13]. Можна зазначити, що сьогодні актуалізувалися питання щодо реалізації таких механізмів, які передбачають надання міжнародної допомоги [4; 7; 12]. Одним із них є Механізм цивільного захисту ЄС, створений у 2001 році. Україна доєдналася до цього Механізму у 2023 році [8; 11]. Разом із тим, його імплементація і в Європі, і в Україні вимагає вирішення питань із застосуванням системного підходу. Власне кажучи, у напрямку навчання, перепідготовки експертів у сфері цивільного захисту, які залучаються в межах конкретного «модуля» Механізму цивільного захисту ЄС [4; 7; 8; 11; 12].

Складна економічна ситуація в Україні не дозволяє принципово самотужки змінити стан справ у сфері цивільної безпеки, тому вона доєдналася до Механізму цивільного захисту ЄС. До переліку аспектів, що вказують на проблеми у сфері цивільної безпеки, можна визначити такі: 1) заміна аміаковмісних установок на установки з іншими хладогенами на об'єктах ВПК; 2) застосовування повсюдно дронів для моніторингу за станом об'єктів контролю, адже наразі їх (дрони) потрібно використовувати для більш нагальних потреб у секторі безпеки й оборони. Проте підкреслимо, що забезпечення цивільної безпеки має відбуватися не тільки за «реактивного» сценарію («тут і зараз»), а й за «проактивного» сценарію. Уважаємо, що

його застосування в сучасних умовах (воєнного періоду) і в майбутньому (у повоєнний період) є одним з найважливіших завдань України [7; 13]. Саме тому доцільним є вирішення цього завдання шляхом підвищення ефективності роботи прогностичного апарату, що існує у сфері ВПК із метою забезпечення цивільної безпеки.

До 2022 року оцінювання ВПК та інших потенційно-небезпечних об'єктів здійснювалося згідно з Методикою ідентифікації потенційно небезпечних об'єктів, що була затверджена Міністерством України з питань надзвичайних ситуацій та у справах захисту населення від наслідків чорнобильської катастрофи від 23.02.2006 р. № 98 [2]. Наразі ж у підрозділах ДСНС оцінювання здійснюють згідно з постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки» від 13.09.2022 р. № 1030 [2]. У п. 1 цієї постанови визначено, що за ДСНС закріплено завдання щодо ведення державного електронного реєстру об'єктів підвищеної небезпеки. Цей реєстр є інформаційно-комунікаційною системою, що створюється відповідно до вимог Закону України «Про публічні електронні реєстри», держателем якої є ДСНС, та яка забезпечує збирання, накопичення, захист, облік, відображення, оброблення реєстрових даних та надання реєстрової інформації, а також електронну взаємодію між фізичними та юридичними особами, державними органами, органами місцевого самоврядування з метою отримання визначеної законодавством інформації у сфері діяльності, пов'язаної з об'єктами підвищеної небезпеки [там само]. У п. 17 аналізованої постанови КМУ встановлено, що порядок надання інформації про об'єкти підвищеної небезпеки, які належать до сфери управління Міноборони, для включення до Реєстру або виключення з нього встановлюється Міноборони за погодженням із ДСНС. Цими об'єктами підвищеної небезпеки є об'єкти ВПК.

У той же час, нормотворці в межах зазначеної постанови КМУ не врахували, що на функціонування об'єктів підвищеної небезпеки (у т.ч. ВПК) може чинитися «зовнішній деструктивний вплив». Відтак, в аналізованій постанові Уряду України не визначені формули, необхідні для оцінювання рівня впливу такого фактору.

На підставі розглянутих наукових напрацювань [1; 3; 5; 6; 10; 15; 16] у межах обраної проблематики дослідження можемо стверджувати, що основними причинами виникнення НС на зазначених об'єктах контролю у провідних країнах світу є такі: 1) технічні несправності; 2) помилки персоналу; 3) застарілість установок і необхідного обладнання; 4) впливи зовнішніх чинників тощо. Для України, на жаль, притаманними є більшість вищенаведених причин виникнення НС техногенного характеру. Однак завдяки глибокій модернізації застарілого обладнання та застосуванню при

проекуванні методів і методик оцінки та аналізу небезпеки системи таких країн мають високий рівень цивільної безпеки загалом і промислової безпеки зокрема. У Казахстані, Молдові та деяких інших країнах пострадянського простору основними причинами виникнення НС на зазначених об'єктах є високий рівень амортизаційного зношення устаткування та людський фактор. Це пояснюється насамперед тим, що об'єкти ВПК (деякі з яких входять до складу критичної інфраструктури) побудовані за типовими радянськими проектами 50–60 років минулого століття.

В Україні технічний стан переважної більшості об'єктів контролю, у тому числі й об'єктів ВПК, є небезпечним [2; 9; 13]. Це зумовлено високим рівнем амортизаційного зношення устаткування і невідповідністю його сучасним вимогам цивільної та промислової безпеки. Аналіз методів оцінки небезпеки потенційно-небезпечних об'єктів (далі — ПНО) загалом та об'єктів ВПК зокрема показав, що на сьогодні не існує чітко сформульованої й ефективної комплексної процедури оцінки їх небезпеки, яка необхідна для прийняття управлінських рішень із попередження НС, тому актуальним та доцільним є вирішення цього завдання шляхом підвищення ефективності роботи прогностичного апарату [там само].

Усі типи ВПК, що застосовуються в нашій країні, можна класифікувати за низкою подібних ознак. Кожен тип відображає тільки одну характерну рису установки, тому в її визначенні може бути дві або більше ознак. Складність і небезпечність об'єктів ВПК із аміачно-холодильними установками (далі — АХУ) зумовлена наявністю обладнання, яке експлуатується під високим тиском і при високій температурі, а також розгалуженою системою трубопроводів і апаратів із великою кількістю аміаку в різних агрегатних станах. У процесі експлуатації таких об'єктів виділяється значна кількість тепла й небезпечних для людини речовин, крім того існує небезпека розгерметизації обладнання та виникнення вибуху [1; 3; 5; 9; 10].

При штатній експлуатації об'єктів ВПК, у т.ч. з АХУ, можливе виникнення небезпечних режимів їхньої роботи, що у свою чергу може спровокувати виникнення аварій та інших катастрофічних подій. Для цих об'єктів характерні такі сценарії розвитку НС:

- 1) руйнування обладнання та комунікацій, що знаходяться під надлишковим тиском;
- 2) поширення токсичної хмари, що утворилася в результаті викиду його з системи;
- 3) зараження ґрунту, води, а також поширення токсичної хмари, що утворилася в результаті розливу аміаку;
- 4) вибух і згоряння отруйної (наприклад, аміачно-повітряної) суміші при розгерметизації обладнання [там само].

До об'єктів ВПК України, на яких експлуатуються АХУ, відносять підприємства зберігання стратегічних запасів, склади зберігання боєприпасів і бойових отруйних речовин, об'єкти для випробування техніки й озброєння. Для холодопостачання цих об'єктів в основному використовуються низькотемпературні АХУ середньої та великої продуктивності [9].

Принципова схема типової низькотемпературної АХУ середньої та великої продуктивності складається з десяти основних елементів (В — випарувач; К — конденсатор; КМ-1 — компресорна машина першого ступеня; КМ-2 — компресорна машина другого ступеня; ЛР — лінійний ресивер; Н — насос для перекачування холодильного агента; ПЄ — проміжна ємність; РК — регулюючий клапан; РП — розподільчий пристрій; ЦР — циркуляційний ресивер) з'єднаних у систему за допомогою розгалуженої мережі продуктопроводів (ПП) з холодильним агентом, а також градирні — Г та насосу для води — НВ [там само].

Дослідження принципової схеми АХУ, а також проведення аналізу НС на об'єктах ВПК із АХУ в цілому та небезпек, що виникають при їх експлуатації зокрема, дозволили розробити структурно-логічну модель АХУ, яка наведена на рис. 1. Модель включає компресорний блок (КБ), конденсаторно-ресиверний блок (КРБ), холодильний блок (ХБ) і блок управління та забезпечення (БУ і З).

Блок управління й забезпечення структурно-логічної моделі АХУ на об'єктах ВПК включає систему водопостачання, систему електроживлення, а також систему контролю параметрів технологічного процесу об'єкта контролю.

Отже, структурно-логічна модель АХУ на об'єктах ВПК включає чотири блоки (компресорний, конденсаторно-ресиверний, холодильний і блок управління та забезпечення), у яких описано функціонування десяти елементів установки, двох систем забезпечення (системи водопостачання й електроживлення об'єкта), а також системи контролю параметрів технологічного процесу. Структурно-логічна модель АХУ на об'єктах ВПК дозволяє визначити взаємозв'язки її основних елементів, їх вплив на процес виникнення НС і попередження аварій.

Отримана структурно-логічна модель АХУ на об'єктах ВПК дозволяє розробити імітаційну модель стану безпеки об'єкта ВПК, яка наведена на рис. 2. Ця модель представляє собою просторове розміщення апаратів, приладів, трубопроводів та систем, їх взаємний вплив, а також вплив інтегрованих показників безпеки елементів АХУ на об'єктах, які відображають небезпечні фактори, що призводять до НС на об'єктах ВПК. Для визначення числових значень інтегрованих показників безпеки елементів АХУ на об'єктах ВПК застосовано показники безпеки, які в загальному вигляді можна представити в певних блоках.

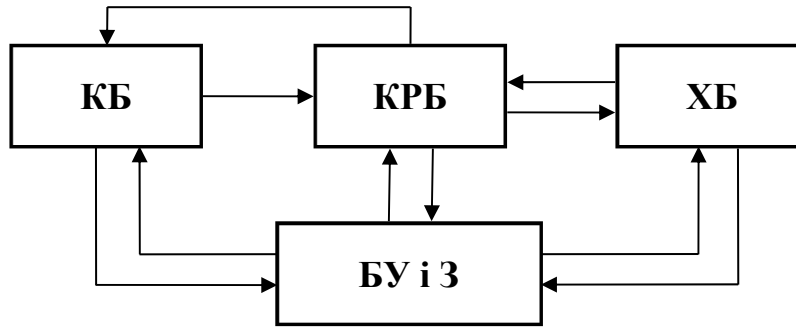


Рис. 1. Структурно-логічна модель АХУ на ВПК  
Джерело: авторська розробка

Для визначення показників небезпеки основних елементів АХУ на об'єктах ВПК за «технічною надійністю» розроблено «дерево відмов». Дослідивши взаємовпливи відмов основних елементів установки та застосувавши теорію ймовірності щодо логічних схем, за формулою (1) визначено показники небезпеки  $p_n$  основних елементів установки за «технічною надійністю», окрім продуктопроводів.

$$p_n^I = 1 - \prod_{i=1}^a e^{-\frac{\tau}{\lambda_i}} = 1 - e^{-\sum_{i=1}^a \frac{1}{\lambda_i} \tau}, \quad (1)$$

де  $a$  — кількість основних компонентів відповідного елемента установки;  $\lambda_i$  — наробіток на відмову  $i$ -го компонента відповідного елемента установки [год];  $\tau$  — час роботи установки [год].

Показники небезпеки  $n$ -го елемента АХУ при здійсненні «впливу суб'єктом» визначено за формулою (2) залежно від його чутливості до дії факторів небезпеки (помилки персоналу, пов'язані з відсутністю досвіду; помилки персоналу, пов'язані з професійним «вигоранням»; помилки персоналу, пов'язані з недосконалістю режиму праці) і етапу трудової діяльності, на якому знаходиться оператор установки.

$$p_n^{II} = \frac{\sum_{j=1}^c \alpha_j}{c}, \quad (2)$$

де  $c$  — кількість факторів небезпеки, до дії яких чутливий  $n$ -ий елемент АХУ та які впливають на оператора на відповідному етапі його трудової діяльності;  $\alpha_j$  — показник чутливості персоналу до дії  $j$ -го фактора небезпеки.

Оцінку небезпеки при дії небезпечних факторів «зовнішнього впливу» на об'єкти з АХУ на об'єктах ВПК проведено шляхом застосування методів експертних оцінок та законів розподілу випадкових величин.

Показники небезпеки  $n$ -го елемента АХУ на об'єктах ВПК при дії «зовнішнього впливу» визначено за формулою 3:

$$p_n^{III} = \sum_{j=1}^c w_n^j \cdot (1 - e^{-\eta_j \cdot \tau}), \quad (3)$$

де  $c$  — кількість факторів небезпеки, які діють на  $n$ -ий елемент АХУ (знеструмлення в результаті зовнішнього впливу; припинення водопостачання до системи охолодження в результаті зовнішнього впливу; розгерметизація елементів установки в результаті зовнішнього впливу; терористичний акт);  $\tau$  — час експлуатації установки;  $\eta_j$  — щільність подій, які провокують виникнення  $j$ -го фактора небезпеки;  $w_n^j$  — середнє значення коефіцієнта дії  $j$ -го фактора небезпеки на  $n$ -ий елемент установки визначається за формулою 4:

$$w_n^j = \frac{\sum_{i=1}^c w_n^{i,j}}{c}, \quad (4)$$

де  $c$  — кількість експертів;  $w_n^{i,j}$  — коефіцієнт дії  $j$ -го фактора небезпеки на  $n$ -ий елемент установки, який визначив  $i$ -ий експерт.

Інтегровані показники небезпеки  $P_n$  основних елементів АХУ на об'єктах ВПК визначено за допомогою залежності:

$$P_n = \sqrt{\left(\frac{-I}{P_n}\right)^2 + \left(\frac{-II}{P_n}\right)^2 + \left(\frac{-III}{P_n}\right)^2}, \quad (5)$$

де  $\frac{-I}{P_n}$ ,  $\frac{-II}{P_n}$ ,  $\frac{-III}{P_n}$  — нормовані значення показників небезпеки елементів АХУ на об'єктах ВПК при дії факторів небезпеки різної природи:

$$\frac{-m}{P_n} = \frac{P_n^m}{p_n^I + p_n^{II} + p_n^{III}}, \quad (6)$$

де  $m$  — показник природи фактора небезпеки (I — за «технічною надійністю», II — при «впливові суб'єкта», III — при «зовнішньому впливові»).

Інтегровані показники небезпеки основних елементів АХУ на об'єктах ВПК є основою для проведення процедури визначення пріоритетів при управлінні безпекою об'єкта контролю (об'єкта ВПК).

Отже, аналітичний апарат управління безпекою об'єкта ВПК передбачає таке: 1) визначення необхідності здійснення управлінських заходів із підвищення рівня безпеки кожного з основних елементів АХУ; 2) визначення напрямків здійснення таких



заходів для найбільш ефективного управління рівнем безпеки об'єкта контролю (зокрема, ВПК).

Визначення необхідності здійснення управлінських заходів з підвищення рівня безпеки кожного з основних елементів АХУ на об'єктах ВПК полягає в порівнянні фактичних інтегрованих показників безпеки її елементів  $P_n$ , отриманих за допомогою імітаційної моделі стану безпеки об'єктів із АХУ на об'єктах ВПК, із аналогічними показниками  $P_n^{stat}$ , які отримані статистичним шляхом за допомогою аналізу аварій та аварійних ситуацій, що виникали на об'єктах із АХУ різних галузей промисловості України та зарубіжжя. Якщо виконується рівність  $P_n \leq P_n^{stat}$ , то безпека відповідного елемента об'єкта знаходиться на рівні, достатньому для безаварійної експлуатації об'єкта контролю, якщо ж рівність не виконується, то рівень безпеки відповідного елемента необхідно підвищувати.

Визначення напрямків здійснення заходів щодо підвищення рівня безпеки елементів АХУ на об'єктах ВПК для більш ефективного управління безпекою об'єкта контролю здійснювалося за допомогою аналізу графічної інтерпретації інтегрованих показників безпеки елементів АХУ на об'єктах ВПК, яка передбачає таке: на осі координат ОХ (рис. 2) відкладають нормовані значення показників безпеки елементів об'єкта при впливові факторів безпеки, пов'язаних із їх «технічною надійністю»  $p_n$ . На осі координат ОУ відкладають нормовані значення показників безпеки елементів об'єкта при дії факторів безпеки при «впливові суб'єкта» (людський фактор)  $p_n$ .

На осі координат ОZ відкладають нормовані значення показників безпеки елементів об'єкта при дії факторів безпеки «зовнішнього впливу»  $p_n$ .

Аналіз графічної інтерпретації інтегрованих показників безпеки елементів АХУ на об'єктах ВПК полягає у визначенні та порівнянні кутів нахилу вектора, який відображає рівень безпеки відповідного елемента до осей координат. Чим менший кут нахилу вектора  $P_n$  до осі координат із нормованим значенням показника безпеки елемента  $n$  при дії на нього факторів безпеки відповідної природи, тим заходи, які впливатимуть на зменшення дії цих факторів безпеки, будуть більш ефективними для підвищення рівня безпеки відповідного елемента.

Отже, висновок про доцільність застосування запропонованих управлінських заходів для підвищення рівня безпеки об'єкта контролю робиться на основі аналізу результатів порівняння витрат на застосування цих заходів  $S_{проф}$  і збитків від НС на об'єкті, що може трапитися в результаті не застосування обраних управлінських заходів  $S_{зб}$  (для досягнення економічного ефекту від застосування обраних заходів необхідне виконання умови  $S_{проф} < S_{зб}$ ).

З метою оцінки достовірності отриманих моделей може бути розроблено лабораторну установку комплексного моніторингу та управління безпекою об'єктів ВПК із АХУ. Ця установка на об'єктах ВПК є апаратно-програмним комплексом, реалізованим на основі сукупності технічних, програмних, інформаційних та організаційних засобів, які забезпечують оперативність і комплексність інформації про стан

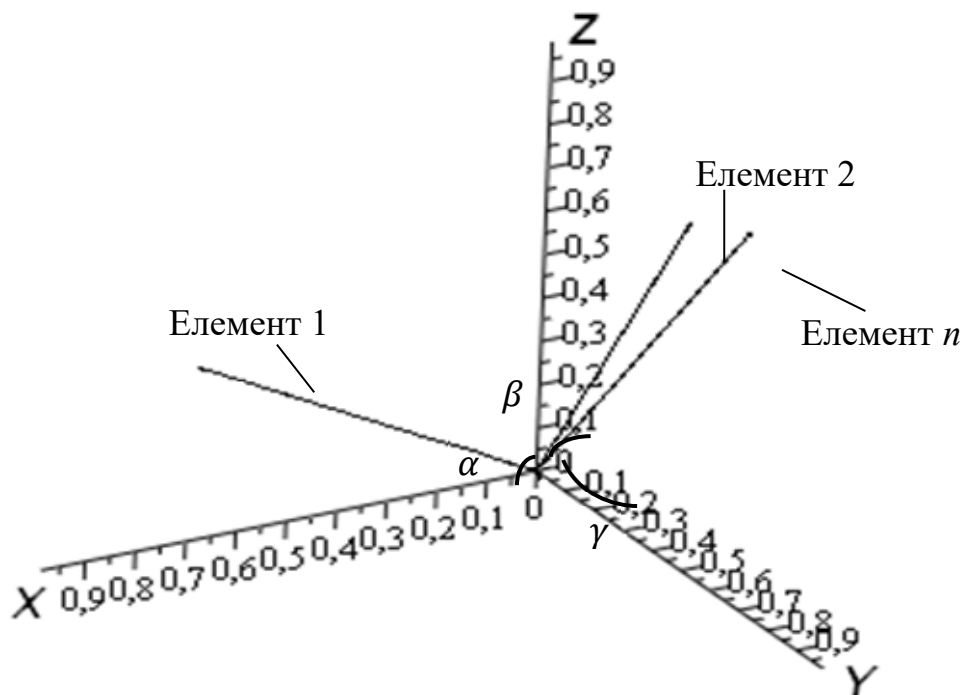


Рис. 2. Графічна інтерпретація інтегрованих показників безпеки на об'єктах ВПК (загальний вигляд)

Джерело: авторська розробка

безпеки об'єкта контролю. Розроблена установка функціонує за дворівневою схемою (рис. 3).

На першому рівні системи проводиться автоматизований моніторинг оперативної обстановки на об'єкті контролю (ВПК), аналіз отриманої інформації та, за необхідності, виконання оперативних дій щодо попередження або ліквідації аварійної ситуації. Після отримання позитивного результату аналізу інформації оперативного моніторингу система переходить на наступний рівень — стратегічний. На цьому рівні спершу проводиться моніторинг потенційної небезпеки об'єкта контролю. Показники, отримані в результаті проведення моніторингу потенційної небезпеки, відображають фактичний рівень небезпеки об'єкта. На їх основі визначаються пріоритетні напрямки управління безпекою найменш надійних елементів об'єкта контролю, пропонуються варіанти управлінських заходів для підвищення рівня безпеки з урахуванням специфіки об'єкта та проводиться аналіз доцільності застосування запропонованих заходів.

Реалізація функцій забезпечення моніторингу, узгодженого функціонування та управління технологічним обладнанням систем інтегрованих в установку на об'єктах ВПК, а також інформаційна взаємодія із зовнішніми системами безпеки здійснюється програмно-технічним комплексом.

Застосування цього комплексу дозволяє зробити висновок, що для забезпечення необхідного рівня безпеки на об'єктах контролю (зокрема, ВПК), достатньо розглядати час експлуатації установок цього об'єкта в межах від 0 до 10 років, тому об'єктами дослідження були вибрані ПНО (зокрема, ВПК), термін експлуатації яких не перевищував 10 років. На цій підставі можна підсумувати, що в Україні спостерігається критична ситуація з функціонуванням об'єктів ВПК, оскільки вони перебувають в експлуатації більше 10 років [7; 9; 13]. Усе це становить загрозу для системи безпеки України в цілому.

У результаті проведення експерименту можуть бути визначені фактичні показники небезпеки основних елементів АХУ на досліджуваних об'єктах ВПК за «технічною надійністю», «впливом суб'єкта» і «зовнішнім впливом». Аналіз динаміки зміни показників небезпеки основних елементів об'єктів ВПК при дії факторів небезпеки «зовнішнього впливу» показує, що їх значення змінюється останнім часом через збільшення дестабілізуючого впливу держави-агресора. Відтак, актуальним є застосування допоміжних технічних пристроїв (лабораторних установок, дронів тощо), що забезпечують безперешкодний моніторинг стану функціонування об'єктів ВПК на системній основі.

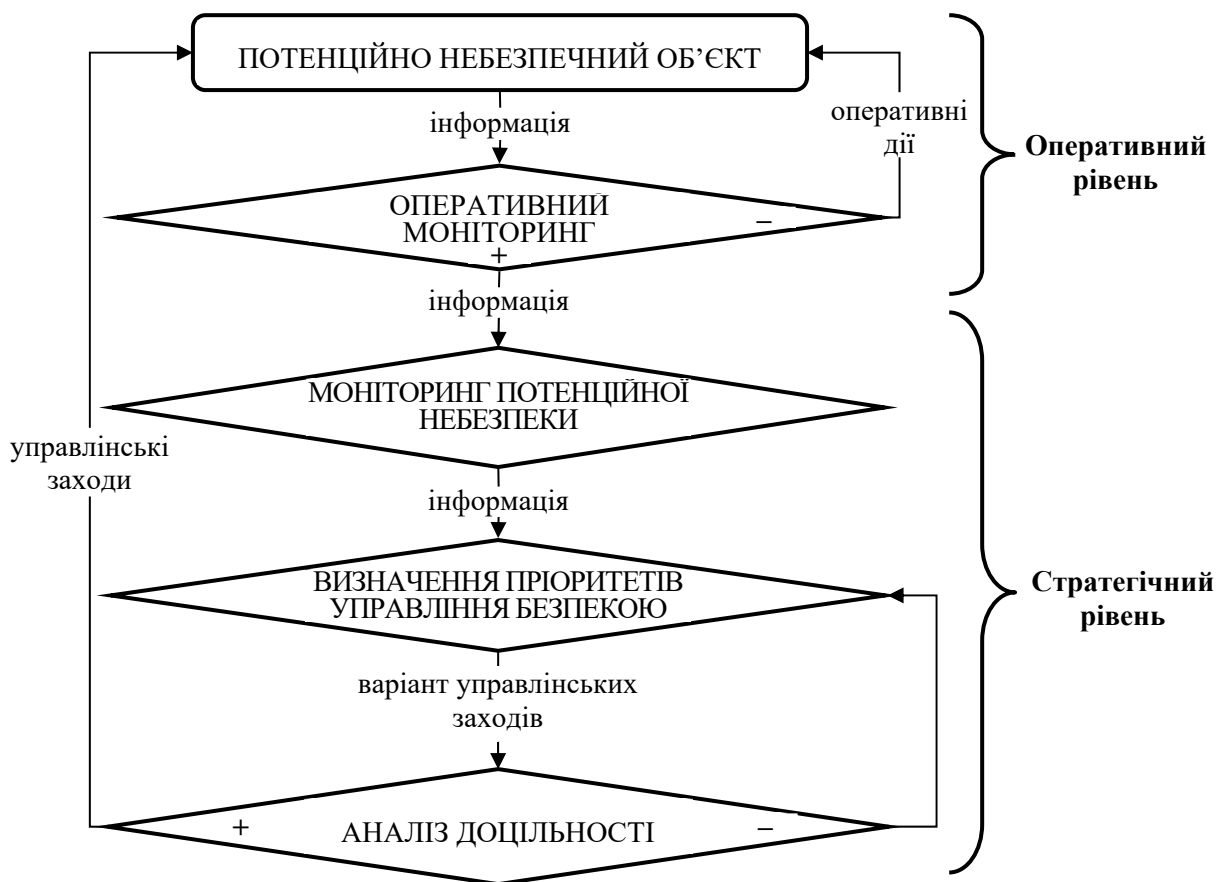


Рис. 3. Функціональна схема комплексного моніторингу й управління безпекою об'єктів ВПК

Джерело: авторська розробка

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дозволило зробити такі висновки:

- 1) на підставі теоретичного аналізу світового досвіду експлуатації об'єктів ВПК встановлено, що основними причинами виникнення надзвичайних ситуацій на них є технічні несправності устаткування, помилки персоналу та негативний вплив зовнішніх факторів. Технічний стан більшості таких об'єктів, у т.ч. й об'єктів військово-промислового комплексу України, є на сьогодні небезпечним. Це зумовлено високим рівнем амортизаційного зношення обладнання та невідповідністю існуючим нормам безпеки. Складна соціальна-економічна ситуація, яка склалася в державі в останні роки через зовнішню агресію РФ, не дозволяє провести глибоку модернізацію застарілого обладнання, тому необхідна розробка комплексної процедури оцінки безпеки об'єктів ВПК, яка б дозволяла ефективно приймати управлінські рішення щодо попередження надзвичайних ситуацій на них;
- 2) встановлено, що складність і небезпечність таких об'єктів ВПК зумовлена наявністю обладнання, яке експлуатується під високим тиском та при високій температурі; розгалуженою системою трубопроводів і апаратів з великою кількістю небезпечних речовин (зокрема, аміаку) у різних агрегатних станах; негативним впливом повномасштабної агресії РФ тощо. При штатній експлуатації об'єктів ВПК можливе виникнення небезпечних режимів їх роботи, які провокують виникнення надзвичайних ситуацій та їх розвиток за декількома основними сценаріями;

- 3) на цій підставі запропоновано імітаційну модель стану безпеки об'єкта ВПК (зокрема, з АХУ) та аналітичний апарат управління безпекою на її основі. Вони дозволяють визначити основний негативний вплив факторів небезпеки різної природи на функціонування об'єкта контролю (об'єкта ВПК), а також пріоритетні напрямки управління безпекою найменш надійних елементів об'єкта й обрати заходи для підвищення рівня безпеки з урахуванням аналізу доцільності їх застосування. Крім того, рекомендується розробити та впроваджувати установку комплексного моніторингу та управління безпекою об'єктів ВПК. Ця установка дозволяє проводити моніторинг стану небезпеки реального об'єкта та здійснювати управління його безпекою в режимі online. Для оцінки достовірності розроблених теоретичних моделей за допомогою установки може бути проведено повний факторний експеримент. Обґрунтовано, що його мета полягала у визначенні й аналізі функції відгуку (рівень безпеки (показник небезпеки) відповідних елементів необхідної установки) від значущих факторів (час її експлуатації та щільність несприятливих подій, що збільшуються через повномасштабну агресію РФ проти України). Результати проведеного експерименту можуть дозволити визначити адекватність теоретичних досліджень щодо оцінки потенційної небезпеки об'єкта контролю (об'єкта ВПК) і її вплив на цивільну безпеку. Зважаючи на це, уважаємо, що подальші наукові розвідки мають бути присвячені дослідженню вищевказаних питань.

#### Література

1. Абрамов Ю. О., Тютюник В. В., Шевченко Р. І. Моделювання процесу виникнення техногенної аварії на об'єктах підвищеної безпеки нафтогазової промисловості. *Проблеми надзвичайних ситуацій*. 2006. № 3. С. 5–18.
2. Законодавство. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 20.03.2024).
3. Кірючкін О. Ю., Мурін М. М., Тютюник В. В., Шевченко Р. І. Оцінка багатокритеріальної методики аналізу хімічно небезпечного стану об'єктів та регіонів України. *Проблеми надзвичайних ситуацій*. 2007. № 6. С. 62–73.
4. Клименко Н. Г. Сутність механізму цивільного захисту ЄС та перспективи набуття Україною повноправного членства в ньому. *Публічне урядування*. 2022. С. 23–33.
5. Лифар В. О. Моделі надзвичайних ситуацій та метод оцінки техногенного ризику в автоматизованій системі забезпечення безпеки виробництва: дис. кандидата техн. наук: 05.13.06. Х., 2007. 278 с.
6. Михайлюк О. П., Олійник В. В. Ідентифікація об'єктів підвищеної безпеки як складова забезпечення рівня техногенної безпеки. *Проблеми надзвичайних ситуацій*. 2007. № 4. С. 167–172.
7. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В., Порока С. Г. Організаційно-правові засади імплементації Механізму цивільного захисту ЄС в Україні в контексті гарантування національної безпеки. *Державне будівництво*. 2023. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/issue/archive> (дата звернення: 20.03.2024).
8. Про ратифікацію Угоди між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, з іншої сторони, щодо участі України в Механізмі цивільного захисту Союзу. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3434-20#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
9. Тарадуда Д. В., Шевченко Р. І. Аналіз методологічної бази з оцінки ризику виникнення аварії на потенційно небезпечних об'єктах. *Проблеми надзвичайних ситуацій*. 2012. Вип. 16. С. 138–148.
10. Шматко О. В., Паніна О. О. Використання імовірнісних оцінок при аналізі безпеки. *Проблеми пожежної безпеки*. 2005. № 18. С. 192–96.

11. Decision № 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L\\_.2013.347.01.0924.01](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L_.2013.347.01.0924.01). ENG (дата звернення: 20.03.2024).

12. Kirchner E. J., Fanoulis E., Dorussen H. Civil security in the EU: national persistence versus EU ambitions?. *European security*. 2015. Vol. 24 (2). P. 287–303.

13. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14, Is. 1. P. 216–220. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K\\_10.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K_10.pdf) (дата звернення: 20.03.2024).

14. Popov O., Taraduda D., Sobyna V., Dement M., Pomaza-Ponomarenko A. Emergencies at Potentially Dangerous Objects Causing Atmosphere Pollution: Peculiarities of Chemically Hazardous Substances Migration. *Systems, Decisions and Control in Energy I. Studies in Systems, Decision and Control*. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2020. Vol. 298. P. 151–163. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48583-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48583-2_10).

15. Van der Voort M. M., Klein A. J. J., de Maaier M., van den Berg A. C., van Deursen J. D., Versoot N. H. A quantitative risk assessment tool for the external safety of industrial plants with a dust explosion hazard. *Loss Prev. Process Ind.* с 2007. № 4–6. P. 375–386.

16. Vodenitcharov A. Civil aspects of national security. *21st international conference the knowledge-based organization*. 2015. № 21. P. 143–147.

### References

1. Abramov Yu. O., Tyutyunyk V. V., Shevchenko R. I. Modeling of the process of man-made accidents at objects of increased danger in the oil and gas industry. *Problems of emergency situations*. 2006. No. 3. P. 5–18.

2. Legislation. *Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws>.

3. Kirochkin O. Yu., Murin M. M., Tyutyunyk V. V., Shevchenko R. I. Evaluation of the multi-criteria method of analysis of the chemically dangerous state of objects and regions of Ukraine. *Problems of emergency situations*. 2007. No. 6. P. 62–73.

4. Klymenko N. G. The essence of the EU civil protection mechanism and prospects for Ukraine's acquisition of full membership in it. *Public administration*. 2022. P. 23–33.

5. Lyfar V. O. Models of emergency situations and the method of man-made risk assessment in the automated production safety system: diss. technical candidate Sciences: 05.13.06. Kh., 2007. 278 p.

6. Mykhailiuk O. P., Oliynyk V. V. Identification of objects of increased danger as a component of ensuring the level of man-made safety. *Problems of emergency situations*. 2007. No. 4. P. 167–172.

7. Pomaza-Ponomarenko A. L., Taraduda D. V., Poroka S. G. Organizational and legal principles of the implementation of the EU Civil Protection Mechanism in Ukraine in the context of guaranteeing national security. *State construction*. 2023. No. 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/db/issue/archive>.

8. On the ratification of the Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, on the other hand, regarding Ukraine's participation in the Civil Protection Mechanism of the Union. *Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3434-20#Text>.

9. Taraduda D. V., Shevchenko R. I. Analysis of the methodological base for assessing the risk of an accident at potentially dangerous objects. *Problems of emergency situations*. 2012. Is. 16. P. 138–148.

10. Shmatko O. V., Panina O. O. The use of probabilistic estimates in safety analysis. *Problems of fire safety*. 2005. No. 18. P. 192–96.

11. Decision № 1313/2013/EU of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 on a Union Civil Protection Mechanism. URL: [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L\\_.2013.347.01.0924.01](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=uriserv%3A0J.L_.2013.347.01.0924.01). ENG.

12. Kirchner E. J., Fanoulis E., Dorussen H. Civil security in the EU: national persistence versus EU ambitions?. *European security*. 2015. Vol. 24 (2). P. 287–303.

13. Pomaza-Ponomarenko A., Taraduda D., Leonenko N., Poroka S., Sukhachov M. Ensuring the safety of citizens in times of war: aspects of the organization of civil defense. *AD ALTA: Journal of Interdisciplinary Research*. 2024. Vol. 14, Is. 1. P. 216–220. URL: [https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K\\_10.pdf](https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/140139/papers/K_10.pdf).

14. Popov O., Taraduda D., Sobyna V., Dement M., Pomaza-Ponomarenko A. Emergencies at Potentially Dangerous Objects Causing Atmosphere Pollution: Peculiarities of Chemically Hazardous Substances Migration. *Systems, Decisions and Control in Energy I. Studies in Systems, Decision and Control*. Switzerland: Springer International Publishing AG, 2020. Vol. 298. P. 151–163. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-030-48583-2\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-030-48583-2_10).

15. Van der Voort M. M., Klein A. J. J., de Maaier M., van den Berg A. C., van Deursen J. D., Versoot N. H. A quantitative risk assessment tool for the external safety of industrial plants with a dust explosion hazard. *Loss Prev. Process Ind.* с 2007. No. 4–6. P. 375–386.

16. Vodenitcharov A. Civil aspects of national security. *21st international conference the knowledge-based organization*. 2015. No. 21. P. 143–147.

УДК 354:331.5

**Шевченко Сергій Олексійович**

*доктор наук з державного управління, професор,  
професор кафедри управління та адміністрування  
Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ*

**Shevchenko Serhii**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Professor of the Department of Management and Administration  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

ORCID: 0000-0002-0079-3069

**Шульга Наталія Дмитрівна**

*доктор наук з державного управління, професор,  
директор  
ВСП «Київський транспортно-економічний фаховий коледж  
Національного транспортного університету»*

**Shulga Nataliia**

*Doctor of Science in Public Administration, Professor,  
Director of the Separate Structural Unit  
“Kyiv Transport and Economic Vocational College of the  
National Transport University”*

ORCID: 0000-0003-3422-6983

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9777

## **ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ: ВИКОРИСТАННЯ МЕРЕЖЕВОЇ ФОРМИ В КОНТЕКСТІ ЗМІШАНОГО НАВЧАННЯ**

## **PUBLIC ADMINISTRATION IN EDUCATION: UTILIZATION OF NETWORK FORM IN THE CONTEXT OF BLENDED LEARNING**

**Анотація.** Визначено, що сьогодні в економічно розвинених країнах і тих, що стали на шлях забезпечення стало-го розвитку, зростає кількість викликів, які сприяють появі управлінської парадигми в освітній сфері. Ця парадигма відзначається врахуванням тенденцій науково-технологічного прогресу, глобалізації та інших екзогенних факторів, що зумовлюють актуалізацію впровадження змішаної форми навчання, яка характеризується адаптивністю. Вона поєднує традиційні та дистанційні методи, набуваючи все більшого поширення й в Україні. Такий комплексний підхід має на меті перетворення традиційної освітньої моделі, надаючи учасникам освітнього процесу ширший доступ до отримання актуальних знань, розвиваючи навички цих учасників у напрямку реалізації накопиченого потенціалу на користь окремо взятих територій. Аргументовано, що змішана форма навчання об'єднує переваги традиційного навчання та використання новітніх технологій, сприяючи більш ефективному засвоєнню інформації та глибшому розумінню навчального матеріалу. Мережева освіта спрямована на створення гнучкого й інтерактивного освітнього середовища, у межах якого здобувачі освіти можуть вибирати оптимальний для них темп і спосіб вивчення матеріалу, використання інтернет-технологій та мережевих ресурсів для проведення навчання. Зважаючи на вимоги часу та суспільства, визнано необхідність у навчанні висококваліфікованих та компетентних публічних службовців у сфері освіти, здатних до змістовного аналізу й оперативного корегування своєї професійної діяльності, самовдосконалення для забезпечення ефективного управління освітніми процесами. У сучасному освітньому середовищі, яке відзначається швидкими змінами та викликами, публічні службовці повинні бути готові до постійного оновлення своїх знань та навичок, а також активно впроваджувати інновації для покращення якості освіти. Акцентовано, що забезпечення високого рівня кваліфікації та професійної компетентності у сфері публічного управління в освіті є важливою передумовою вдосконалення системи

освіти та досягнення стратегічних цілей у цій сфері. Для цього важливо впроваджувати систему неперервного професійного розвитку, забезпечуючи співвідношення теоретичних знань із практичним досвідом. Від публічних службовців вимагається не лише висока кваліфікація, але і готовність до постійного самовдосконалення, щоб відповідати потребам й очікуванням громадян та ефективно вирішувати завдання, що стоять перед сучасною державою.

**Ключові слова:** публічне управління, якість освіти, мережева форма здобуття освіти, змішане навчання, мережеві ресурси, фреймворк, новітні технології.

**Summary.** It was determined that today in economically developed countries and those that have embarked on the path of ensuring sustainable development, the number of challenges that contribute to the emergence of a management paradigm in the educational sphere is increasing. This paradigm is characterized by taking into account the trends of scientific and technological progress, globalization and other exogenous factors that determine the actualization of the implementation of a mixed form of education, which is characterized by adaptability. It combines traditional and remote methods, becoming more and more widespread in Ukraine as well. Such a comprehensive approach aims to transform the traditional educational model, giving participants of the educational process wider access to obtaining relevant knowledge, developing the skills of these participants in the direction of realizing the accumulated potential for the benefit of individual territories. It is argued that the mixed form of education combines the advantages of traditional education and the use of the latest technologies, contributing to more effective assimilation of information and a deeper understanding of the educational material. Online education is aimed at creating a flexible and interactive educational environment, within which students can choose the pace and method of learning material that is optimal for them, use Internet technologies and network resources for training. Taking into account the requirements of time and society, the need for training highly qualified and competent public servants in the field of education, capable of meaningful analysis and prompt correction of their professional activities, self-improvement to ensure effective management of educational processes, has been recognized. In today's educational environment, which is marked by rapid changes and challenges, public servants must be ready to constantly update their knowledge and skills, as well as actively implement innovations to improve the quality of education. It was emphasized that ensuring a high level of qualification and professional competence in the field of public administration education is an important prerequisite for improving the education system and achieving strategic goals in this field. For this, it is important to implement a system of continuous professional development, ensuring the ratio of theoretical knowledge to practical experience. Public servants are required not only to be highly qualified, but also to be ready for continuous self-improvement in order to meet the needs and expectations of citizens and effectively solve the challenges facing the modern state.

**Key words:** public administration, quality of education, network form of education, blended learning, network resources, framework, latest technologies.

**Постановка проблеми.** Освіта є неодмінною та фундаментальною складовою життя кожної людини та суспільства. Цей процес визнається унікальною галуззю суспільного життя, яка є ключовою для досягнення суспільного прогресу. Усе більше науковців приділяє увагу дослідженню ролі, значення та впливу освіти на формування соціального капіталу індивіда під час забезпечення розвитку держави, що безпосередньо пов'язаний із феноменом якості життя населення. Тому питання інноваційного публічного управління в цій галузі набуває особливого значення. Питання інноваційності в зазначеній сфері не є принципово новими для вітчизняного простору вищої освіти. Ці процеси відзначалися інформатизацією освіти, упровадженням у межах її системи дистанційної форми навчання, технологій цифровізації тощо. Висхідним етапом можна вважати прийняття Закону України «Про Національну програму інформатизації» (1998 р.) [5]. Його положення становили базис для забезпечення подальшого інституційного й інноваційного розвитку публічного управління у сфері освіти. Свідченням цього є положення Державної національної програми «Освіта» («Україна ХХІ століття») (Постанова КМУ від 03.11.1993 р., № 896), Національної доктрини розвитку освіти (Указ Президента України

від 17.04.2002 р., № 347/2002), Положення про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів (Постанова КМУ від 17.03.2004 р., № 326), Концептуальних засад розвитку педагогічної освіти України та її інтеграції в Європейський освітній простір (Наказ МОН від 31.12.2004, № 998), Державної програми «Інформаційні та комунікаційні технології в освіті і науці» на 2006–2010 роки (Постанова КМУ від 07.12.2005 р., № 1153), Закону України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» (Закон України від 09.01.2007 р., № 537-V), Положення про дистанційне навчання (Наказ МОН України від 25.04.2013 р., № 466), Законів України «Про загальну середню освіту», «Про вищу освіту» і «Про освіту», Наказ Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти» від 23.04.2019 р. № 536 [5] тощо. Саме в останньому наказі МОН України офіційно запроваджено нову форму навчання для здобувачів освіти — мережеву. У той же час, у сфері забезпечення інформатизації й інноватизації освіти набувають актуальності питання, пов'язані з розвитком мережевої форми навчання, у тому чи іншому аспекті прояву цього складного та багатогранного явища.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми інноваційного публічного управління у сфері освіти стали предметом дослідження вітчизняних і закордонних науковців: М. Ажажи, Л. Антонової, К. Афанасьєвої, В. Баштанника, Г. Беккера, С. Вавренюка, А. Вітушки, А. Годованюка, Л. Грень, Л. Даниленка, С. Домбровської, Г. Єльнікової, Д. Карневале, Т. Коморовські, В. Левчука, А. Маїгала-Вархол, В. Мороз, С. Мороз, П. Ніборга, М. Пастернак-Малички, О. Пометун, О. Поступної, А. Помази-Пономаренко, Н. Рідей, В. Сиченка, В. Садкового, І. Хмирова, Т. Шульца та інших [4; 6; 8; 9; 10; 11; 12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19]. Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених управлінським аспектам у сфері освіти, можемо зазначити, що потребують комплексного дослідження та вирішення питання, пов'язані з удосконаленням публічного управління системою освіти України, зокрема, з позиції навчання публічних управлінців у цій сфері за допомогою мережевих ресурсів. Це особливо стосується системи неперервної освіти публічних службовців.

**Постановка завдання.** Мета статті полягає в дослідженні та визначенні можливостей використання мережевої форми в контексті змішаного навчання в рамках публічного управління якістю освіти.

**Виклад основного матеріалу.** Вектори розвитку інформатизації та цифровізації освіти повинні відповідати змісту сформульованих ініціатив вітчизняного уряду й європейського керівництва щодо оцифрування переважної більшості державних послуг, що передбачає використання новітніх технологій, у т.ч. штучного інтелекту [2]. Так, 13 березня 2024 р. Європейський парламент на засіданні у Страсбурзі ухвалив закон, який регулює правила використання штучного інтелекту (далі — ШІ) [там само]. Власне, цей закон спрямований на захист фундаментальних прав, демократії, верховенства права, соціальної й екологічної стійкості в умовах актуалізації та повсюдності впровадження високо-ризикованого ШІ. Погоджуємося з пересторогами європарламентарів, що ШІ одночасно стимулюють інновації, утверджуючи Європу як лідера в цій галузі, а з другого боку, зумовлюють появу додаткових ризиків [2]. Серед них можемо виокремити проблеми, пов'язані з етикою використання технологій ШІ в системі публічного управління та сферах суспільної життєдіяльності, застосуванням гендерноорієнтованих підходів у цьому контексті, захистом прав і жінок, і чоловіків та ін. У цьому контексті важливості набувають питання визначення гендерно неупередженого алгоритму використання ШІ [7; 9; 12; 14; 19].

При цьому європарламентарі в законі окреслили сфери з високим рівнем ризику для застосування ШІ, а саме:

- критично важлива інфраструктура;
- *освіта та професійна підготовка (С.О. — курсив наш);*

- працевлаштування;
- основні приватні та державні послуги (наприклад, охорона здоров'я, банківські послуги);
- певні системи в правоохоронних органах, міграції та управлінні кордонами, правосудді та демократичних процесах (наприклад, вплив на вибори) [2].

На погляд розробників закону про ШІ, громадяни матимуть право подавати скарги на системи ШІ й отримувати роз'яснення щодо рішень, ухвалених на основі таких систем із високим ступенем ризику, які впливають на їхні права [там само].

У той же час, ми переконані, що потрібно говорити насамперед про попередження небезпек від використання ШІ. Уважаємо, що унеможливити ризику у сфері використання ШІ може науково обґрунтований регламент, який установлює зобов'язання по відношенню до систем штучного інтелекту на основі його потенційних ризиків і рівня впливу. На це потрібно зважати також і під час використання технологій ШІ у сфері освіти та професійної підготовки, які передбачають розвиток дистанційної та мережевої форми навчання.

Публічне управління в освіті означає функціонування освітніх установ державної та приватної форми власності. Публічне управління в цій сфері відіграє вирішальну роль у забезпеченні якості освіти, що надається здобувачам освіти. Проте традиційні методи навчання не завжди можуть бути ефективними для досягнення такої мети. Змішане навчання, яке поєднує онлайн і оффлайн навчання, стало перспективним підходом до підвищення якості освіти в публічному управлінні [8; 9; 10; 12; 13; 15; 16]. Використовуючи переваги змішаного навчання, заклади освіти можуть надати ширші можливості для здобувачів освіти в отриманні різнохарактерних і актуальних знань, забезпечивши захопливий і результативний процес, а також підвищити загальну якість освіти.

Змішане навчання, також відоме як *blended learning*, надає декілька переваг порівняно з класичним навчанням в аудиторії [8; 9; 12; 16] (*С.О. — курсив наш*). За свідченням учених, така форма навчання надає здобувачам освіти можливість самостійно визначати темп і місце навчання, що надає їм більше адаптивності у виборі часу та місця для здобуття актуальних знань. Застосування технологій та інтерактивних методів у змішаному навчанні сприяє більш активній участі здобувачів освіти та залученню їх до освітнього процесу. Використовуючи ці переваги, змішана форма навчання може забезпечити покращення якості освіти в публічному управлінні та підготувати здобувачів освіти до викликів сучасного ринку праці.

Окрім змішаного навчання, існує мережева форма, що може бути також використана для покращення освіти в публічному управлінні. Мережева форма передбачає застосування комплексного

підходу до надання освіти, за якої декілька установ або організацій співпрацюють разом, щоб надавати освітні послуги [5]. Власне, це визначено в Наказі Міністерства освіти і науки України «Про затвердження Положення про інституційну форму здобуття загальної середньої освіти» від 23.04.2019 р. № 536 [5]. Використовуючи досвід і ресурси декількох установ, мережева форма може надати здобувачам освіти більш системний і різнохарактерний освітній досвід. У цьому контексті можна відзначити, що для публічних службовців, використання мережевої форми навчання має свої унікальні переваги: публічні управлінці мають можливість швидко оновлювати свої професійні навички через онлайн-курси, не виходячи з роботи. Це особливо важливо в сфері публічного управління, система функціонування якого вимагає вчасного врахування базових трендів щодо останніх змін та інновацій. Участь у мережевих обговореннях та форумах може допомогти публічним службовцям обмінюватися досвідом і кращими управлінськими практиками, сприяючи підвищенню ефективності роботи й якості наданих послуг населенню. При використанні новітніх технологій і ІІІ (мережі інтернет, онлайн-платформ Prometheus, Google, мобільних додатків тощо) можуть поширюватися індивідуалізовані курси та завдання, що дозволяють зосередитися на конкретних аспектах професійного спрямування під час навчання та розвивати потрібні soft і hard skills.

У контексті мережевої освіти та змішаного навчання для публічного управління, якість освіти визначається такими ключовими факторами: мережева освіта та змішане навчання дозволяють публічним службовцям навчатися віддалено, адаптуючи графік до їхнього робочого навантаження та особистих обставин. Співробітник Інституту майбутнього (США) Дж. Кашіо у роботі «Перед обличчям епохи хаосу» визначив, що всі сфери суспільної життєдіяльності (у т.ч. публічна сфера) перебувають під впливом BANI-світу, що нагадує туман [1]. Ця абревіатура розшифровуються таким чином:

**B** — brittle (крихкий). У сучасному світі все взаємозалежне. Якщо один компонент виходить з ладу, результатом цілком може бути ціла низка систем, які вийдуть з ладу і впадуть, як доміно, одна за одною. Скажімо, немає країни, яка б мала змогу відгородитися від пандемії, що впливає на всі сфери життя громадян.

**A** — anxious (тривожний). Загрози сьогодні роблять людей вже не просто невпевненими. Вони відчують тривогу з приводу майбутнього, страх обирати щось.

**N** — nonlinear (нелінійний). Те, що раніше було складним, потребувало аналізу причин та наслідків. Більше цього лінійного зв'язку не має.

**I** — incomprehensible (незрозумілий).

BANI-світу передував SPOD до VUCA-світ (дет. див. [3]). BANI-світ передбачає, що пересічним громадянам загалом і публічним службовцям зокрема потрібно встигати орієнтуватися в умовах невизначеності. З цією метою потрібно розробляти декілька варіантів (сценаріїв) розвитку подій у тій чи іншій сфері суспільної життєдіяльності (публічній службі), щоб бути максимально готовим належним чином відреагувати на зміну певних обставин. Не є виключенням із цього правила й сфера публічного управління освітою. Її функціонування вимагає впровадження декількох форм навчання, щоб здобувачі освіти мали змогу навчатися за будь-яких умов у мирний час і у воєнний період як-то відбувається в Україні.

Якість освіти в змішаному та мережевому середовищі залежить від можливостей взаємодії, обміну досвідом та співпраці між учасниками, навіть на відстані. Інтеграція сучасних технологій таких, як віртуальні класи, онлайн-ресурси й інтерактивні платформи, покращує якість навчання, забезпечуючи доступ до актуальної інформації й розвиток інновацій. Освітні програми повинні спрямовувати на розвиток ключових компетентностей, необхідних для ефективного публічного управління, а саме: аналітичні та міжособисті навички. Забезпечення можливостей для постійного навчання та професійного розвитку, орієнтованих на публічне управління. Взаємодія з практикуючими фахівцями та стейкхолдерами для суттєвого поліпшення якості освіти враховує потреби ринку праці. Здійснюючи співпрацю зі стейкхолдерами, освітні програми можуть бути орієнтовані на розвиток конкретних навичок та знань, які є ключовими для успішної роботи у сфері публічного управління. Для того, щоб гармонійно жити в такому складному світі, учені ще не продумали комплекс компетентцій за певною абревіатурою. Проте слід забезпечувати відповідність освітньо-кваліфікаційних і професійних компетентностей уже сьогодні. Зупинимося детальніше на розгляді особливостей цього процесу.

Аналіз наукових напрацювань у цій сфері дозволив визначити, що проведені дослідження встановлюють: стан використання професійних компетентностей (soft і hard skills) на публічній службі; і те, як формуються ці компетентності із використанням новітніх технологій [8; 9]. Так, аналіз ефективності 50 державних службовців органів виконавчої влади та 50 посадових осіб органів місцевого самоврядування (далі — ОМС) за результатами оцінки їх роботи безпосередніми керівниками. До складу вибірки входили як особи, які тільки приступили до виконання посадових обов'язків, так і ті, хто виконував ці обов'язки більше 2 років у співвідношенні 30/70 для державних службовців та 40/60 для посадових осіб ОМС відповідно. При цьому розподіл за категоріями був



такий: для державних службовців категорії А — 6 осіб, категорії Б — 22 осіб, категорії В — 22 осіб; для службовців органів місцевого самоврядування категорії І — 8 осіб, категорії ІІ — 24 особи, категорії ІІІ — 18 осіб. Під час дослідження була проведена оцінка їх hard-skills та soft-skills. До hard-skills було віднесено якість освіти за дипломами про освіту (високий рівень якої забезпечувався за рахунок використання новітніх технологій і змішаної форми навчання). До soft-skills для оцінки було віднесено рівень емоційного інтелекту, який визначався за тестом Холла та рівень стресостійкості як наслідок рівня генералізованої тривоги, який визначався за методикою GAD-7. Для аналізу використовувалися методи кількісного й якісного аналізів результатів, отриманих з опитувальника у Google Forms. Територіально вибірка знаходилася по всій території України.

На рис. 1 представлено, що найнижча ефективність навіть при високих показниках hard-skills та soft-skills спостерігається в перший рік служби на новій посаді. При високих показниках hard-skills та середніх — soft-skills ефективність виконання поставлених завдань у перший рік служби на новій посаді знижується на 7%. Це зумовлено кваліфікаційною

асиметрією, яка з часом вирівнюється, зокрема за рахунок використання новітніх технологій.

При цьому потрібно розмежовувати деякі терміни «кваліфікаційна асиметрія» і «освітньо-кваліфікаційна асиметрія». Під терміном «кваліфікаційна асиметрія» розуміється невідповідність hard-skills і soft-skills вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань. Під терміном «освітньо-кваліфікаційна асиметрія» розуміється виключно невідповідність hard-skills, зокрема виключно освітнього рівня вимогам, які необхідні для ефективного виконання завдань. Основною причиною виникнення кваліфікаційної асиметрії є різниця між кваліфікаційними вимогами та кваліфікаційною реальністю, яка найгостріше відчувається в період початку виконання нових обов'язків. Ситуацію погіршує відсутність в організаціях і установах публічного сектору налагодженої системи подолання різниці в кваліфікації за рахунок використання новітніх технологій. У результаті суттєво знижується ефективність виконання поставлених завдань, яке може затягнутися в часі до 2–3 років. Відтак, у цьому контексті варто наполягати на важливості створення «мережі» управління професійною компетентністю потенційних

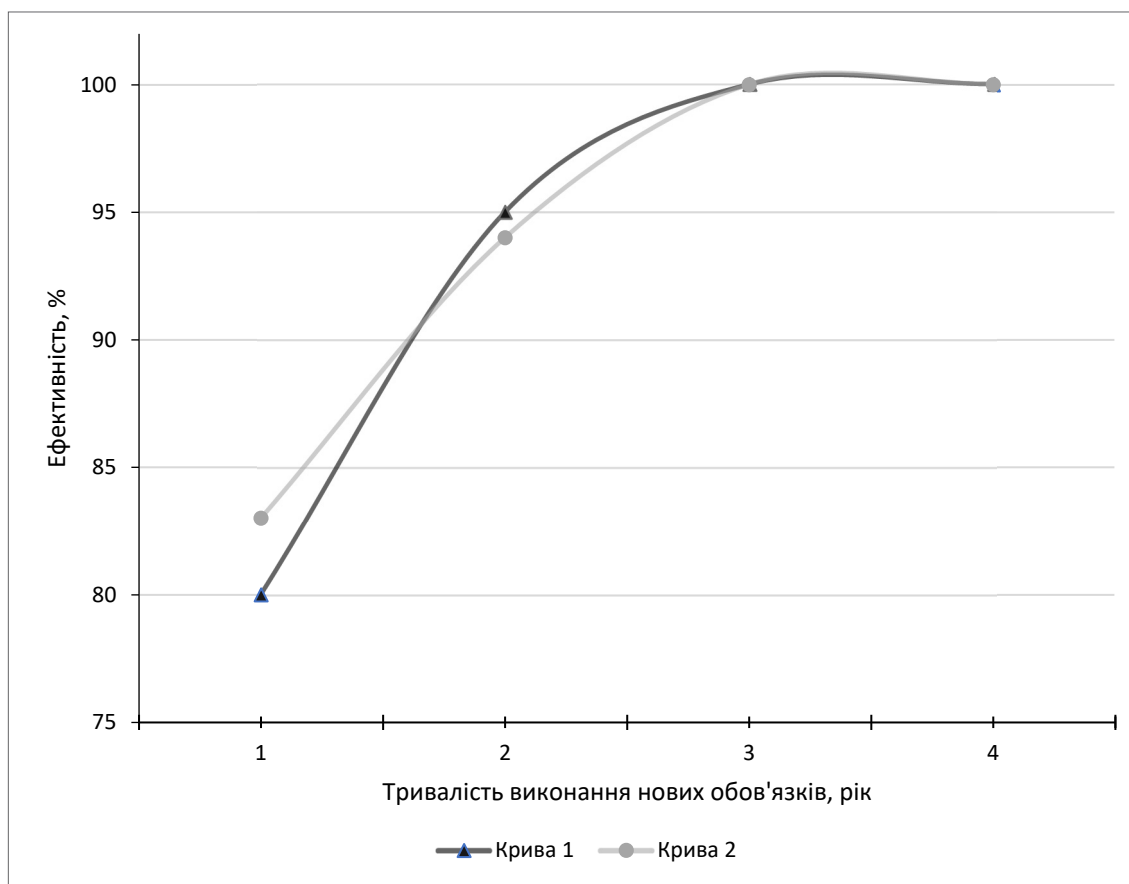


Рис. 1. Залежність впливу тривалості перебування на службі на ефективність виконання поставлених завдань для: державних службовців (крива 1) та посадових осіб ОМС, які мають високий рівень освіти, емоційного інтелекту та стресостійкості (крива 2)

Джерело: складено на підставі [8; 9]

і теперішніх публічних службовців. Якщо говорити про майбутніх публічних управлінців, у яких виявили кваліфікаційну асиметрію, то до них можуть застосовуватися такі заходи: зниження рівня оплати праці; підвищення кваліфікації; залучення експертів для консультативної підтримки та ін. (дет. про експертне консультування та роль державно-громадського партнерства йдеться в [7; 8; 10; 13]). Підкреслимо, що підвищення кваліфікації має надаватися як можливість навчання без відриву від виробництва, і допомогти у цьому може використання новітніх технологій. Щодо майбутніх публічних службовців, то під час їхнього навчання також можуть застосовуватися такі технології в межах упроваджуваної змішаної та мережевої форми.

Створення «мережі» є тривалим процесом, і, у порівнянні з минулими десятиліттями, тепер існують рекомендації щодо ефективної побудови мереж в тій чи іншій сфері публічного управління. Американська дослідниця С. Нан пропонує послідовну схему створення ефективної мережі, що починається з визначення потреби у ній і закінчується забезпеченням необхідних ресурсів для самої мережі [17]. Цей підхід може бути реалізований в системі публічного управління з метою оптимізації процесів створення й управління ефективними адміністративними мережами.

Увага дослідників зосереджувалася на розробці нової моделі ресурсів та мереж у кінці 80-х років ХХ століття, зокрема в політичних мережах, які стали все більш формалізованими [11]. Більшість із фахівців відзначали, що головне призначення мережі полягає у комунікації, і характер мережі пояснювався аналізом поведінки основних учасників та їх мотивів для вступу в мережу. У цей період часу американський вчений Дж. Фріман наблизився до формулювання ресурсно-мережевої моделі, що передбачала, насамперед, розв'язання політичних проблем [там само].

Публічне управління в мережевій освіті вказує на керівництво та координацію освітніх заходів у мережевому освітньому середовищі. У цьому контексті воно передбачає контроль та сприяння використанню інтернет-технологій та спільних мереж для покращення управління й надання освітніх програм. Це може включати координацію онлайн-курсів, віртуальних класів і інтеграцію різних цифрових ресурсів для підтримки ефективного публічного управління в контексті мережевої освіти. У мережевій освіті, освітні ресурси та послуги можуть надаватися через різні установи такі, як загальноосвітні школи, університети, онлайн-платформи, ресурсні центри тощо, які діють у взаємодії та співпраці. Публічне управління в цьому контексті включає в себе розробку стратегій, внутрішньої політики та стандартів для забезпечення якості освіти, а також координацію різних освітніх ініціатив та ресурсів.

Вибір форми освіти у публічному управлінні може значно впливати на ефективність та результативність освітньої системи. На цій підставі вважаємо, що доречним буде впровадження моделей освіти, і вибір конкретної моделі, що залежить від конкретних потреб та контексту. Однією із цікавих моделей є *модель управління якістю освіти*. Модель управління якістю освіти передбачає використання комплексного підходу, що спрямований на забезпечення високого рівня освітніх послуг та постійне їх вдосконалення. Основні складові моделі управління якістю освіти включають: регулярні оцінювання процесів, результатів і задоволення здобувачів освіти. Установлення чітких стандартів, які визначають очікувані результати та рівень якості освіти. Розробка стратегій та планів для постійного розвитку системи освіти на основі аналізу результатів та вивчення сучасних тенденцій. Надання можливостей для навчання та професійного розвитку викладацького персоналу. Забезпечення доступності інформації про діяльність освітніх установ для громадськості.

Модель управління якістю освіти — це концептуальний каркас, що визначає основні принципи, стандарти та процеси для оцінювання, вимірювання й підвищення рівня якості освіти в установі чи системі освіти. Така модель є структурним фреймворком, що визначає принципи, стратегії й інструменти для забезпечення високої якості навчання та розвитку здобувачів освіти.

Фреймворк (від англ. «framework» — каркас) — це програмне середовище, призначене для спрощення та прискорення інституційного процесу розробки програмного забезпечення. Використовуючи фреймворк, робиться фокус лише на написанні коду, який реалізує логіку, специфічну для вашого продукту. Фреймворк може слугувати орієнтиром для розроблення й упровадження внутрішньої політики, процесів і програм для поліпшення якості освіти [6].

Фреймворк управління якістю освіти може включати такі ключові елементи: визначення чітких стандартів та критеріїв, які визначають якість освіти. По-перше, це може бути пов'язано з результатами навчання, методиками викладання, з підготовкою викладацького складу. По-друге, повинна діяти система оцінки та моніторингу для регулярного вимірювання якості та ефективності освітнього процесу. По-третє, залучення громадськості, викладачів та інших зацікавлених сторін до процесів управління якістю. По-четверте, визначення стратегій і цілей для покращення якості освіти на довгострокову перспективу. По-п'яте, програми та підходи до професійного розвитку вчителів і адміністраторів. По-шосте, інтеграція інновацій та сучасних технологій у навчальний процес. По-сьоме, визначення стратегій і цілей для покращення якості освіти на довгострокову

перспективу. По-восьме, урахування різноманітності здобувачів освіти та забезпечення рівних можливостей для всіх. Він може включати в себе низку принципів, стандартів, методологій та інструментів, які допомагають забезпечити високий рівень якості освіти в установі чи системі освіти.

Отже, фреймворк в управлінні якістю освіти допомагає забезпечити системний підхід до управління освітою, розробку стратегій поліпшення, визначення стандартів та критеріїв якості, оцінку результатів та ефективності, а також залучення стейкхолдерів у процеси прийняття управлінських рішень. Цей фреймворк може бути адаптований до конкретних потреб освітньої установи чи системи та допомагати впроваджувати політики та програми, спрямовані на підвищення якості навчання та розвитку здобувачів освіти.

**Висновки.** Отже, публічне управління у сфері освіти є важливим фактором у забезпеченні якості освіти, що реалізується через ефективне керівництво та координацію діяльності освітніх установ та систем державними органами в цілому. Непоодинокими є випадки, коли традиційні методи навчання потребують удосконалення, і в цьому контексті змішане навчання виступає визнається перспективним напрямком управління у сфері освіти. Акцентовано, що застосування змішаного навчання дозволяє здобувачам освіти самостійно визначати темп і місце навчання, забезпечуючи більшу гнучкість й активну участь в навчальному процесі. Змішане навчання використовує технології й інтерактивні методи, що сприяє покращенню якості освіти. У цьому контексті важливості набуває впровадження мережевої форми навчання, яка дозволяє об'єднувати ресурси та досвід різних інституцій (установ) для надання комплексних і різнохарактерних освітніх послуг, у т.ч. для майбутніх і потенційних публічних службовців. Доведено, що для їхнього навчання та підвищення кваліфікації мережева форма навчання виявляється

особливо ефективною, забезпечуючи можливість оновлення професійних навичок, обмін досвідом та взаємодії через онлайн-платформи, мобільні додатки тощо. Йдеться і про майбутніх публічних службовців, і про теперішніх, під час їхнього навчання та перепідготовки яких активно можуть застосовуватися новітні технології в межах упродовженої змішаної та мережевої форми. Визначено, що впровадження змішаного та мережевого навчання може стати ключовим фактором у покращенні якості освіти у сфері публічного управління, сприяючи гнучкості, інноваціям та постійному розвитку професійних навичок учасників освітнього процесу. Вибір форми освіти у публічному управлінні визначає майбутню ефективність та результативність освітньої системи. Виявлено, що модель управління якістю освіти є потужним інструментом, який спрямований на створення комплексного підходу до забезпечення високої якості навчання та постійного його вдосконалення. Заснована на систематичному визначенні, установленні стандартів, стратегій і розвитку внутрішньої політики. Обґрунтовано, що ця модель визначає ключові аспекти для забезпечення ефективного функціонування освітньої системи. Установлено, що фреймворк управління якістю освіти, як програмне середовище, надає необхідний каркас для інституційного впровадження стратегій та політик управління освітою. З'ясовано, що за допомогою фреймворку можна раціоналізувати розробку й упродовження внутрішньої політики, надаючи можливість фокусуватися лише на реалізації коду, який відповідає конкретним вимогам продукту. Уважаємо, що в такий спосіб публічне управління в мережевій освіті (у контексті реалізації змішаного навчання), у поєднанні з моделлю управління якістю освіти та використанням фреймворку, стає ефективним механізмом для забезпечення високої якості освітніх послуг та адаптації до вимог сучасного цифрового середовища.

#### Література

1. Джеймс К. Перед обличчям епохи хаосу. *Medium*. 2020. URL: <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d> (дата звернення: 26.03.2024).
2. Європарламент ухвалив закон, який регулює роботу штучного інтелекту. *Радіо Свобода: вебсайт*. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-shtuchnyy-intelekt-yevroparlament-zakon/32860293.html> (дата звернення: 26.03.2024).
3. Куляша О. Роль та значення внутрішнього контролю в процесі переходу від SPOD до VUCA-світу. *МНІК «Конференція онлайн»*. 2019. URL: <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3145/> (дата звернення: 26.03.2024).
4. Мороз С. А., Мороз В. М., Грень Л. М., Помаза-Пономаренко А. Л. Мотивація трудової діяльності: крос-культурні особливості та їхній прояв у системі соціально-економічних відносин. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. № 4. С. 530–538.
5. *Верховна Рада України: офіційний вебсайт*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення: 26.03.2024).
6. *Фреймворк React: офіційний опис та документація*. URL: <https://reactjs.org/> (дата звернення: 26.03.2024).
7. Помаза-Пономаренко А. Л., Микитюк Ю. М. Цифровізація державної політики vs. державна політика цифровізації у сфері правового регулювання: монографія. Х. : НУЦЗ України. 2021. 200 с.

8. Рідей Н. М., Кацєро О. К., Баштовий В. І. Концептуальні і стратегічні аспекти реформування системи вищої та післядипломної освіти для сталого розвитку. *Освіта впродовж життя: соціальні запити, сучасні виклики та пріоритети в реалізації: матеріали між нар. конф.* (Київ, 22 берез. 2018 р.). Нац. авіаційний ун-т. Київ, 2018. 181 с.
9. Романовський О. Г., Мороз В. М., Домбровська С. М., Грень Л. М., Помаза-Пonomarenko А. Л. Дистанційна форма здобуття вищої освіти: аналіз думки студентів щодо якості, переваг і недоліків. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Т. 79, № 5. С. 276–295.
10. Садковий В. П. Інноваційні механізми розвитку професійної освіти та їх практична реалізація. *Демократичне врядування : електрон. наук. фах. вид.* Львів. регіон. ін-т держ. упр. Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2013. № 2(12). URL: <http://www.lvivacademy.com/visnik12/index.html> (дата звернення: 26.03.2024).
11. Січкаренко К. О. Мережева організація інноваційної діяльності : наукова доповідь. НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України». Київ, 2015. 48 с.
12. Хмиров І. М. Державне управління розвитком дистанційної освіти України: дис. на здобуття наук. ст. доктора наук з державного управління: спец. 25.00.02 — механізми державного управління. Державна служба України з надзвичайних ситуацій; Національний університет цивільного захисту України. Харків, 2020. URL: <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disKhmyrov.pdf> (дата звернення: 26.03.2024).
13. Шевченко С. О. Державно-громадський механізм управління якістю вищої освіти: відповідь на виклики часу. *Управління в освіті: зб. матеріалів V Міжнар. наук.-практ. конф.* (14–16 квіт. 2011 р.). Ін-т інноваційних технологій і змісту освіти та ін. Львів : Вид-во НУ «Львівська політехніка», 2011. С. 348–349.
14. Batur Yu., Pomaza-Ponomarenko A., Lopatchenko I. Gender opportunities implementation state in Ukraine and worldwide amid COVID-19 pandemic and security assurance. *International Journal of Public administration and state security aspects*. 2021. Vol. 1, Issue 2. P. 53–61.
15. Carneveale D. For online adjuncts, a seller's market: part-time professors, in demand, fill many distance-education faculties. *The Chronicle of Higher Education: вебсайт*. 2004. № 34. P. A31. URL: <https://www.chronicle.com/article/for-online-adjuncts-a-sellers-market/> (дата звернення: 26.03.2024).
16. Komorowski T. Prawo oświatowe w praktyce: poradnik dla nauczycieli i kadry kierowniczej oświaty. Wyd. 3. Poznan: eMPI2, 2010. 191 s.
17. Nan S. Networks: A Method of Coordination in Peacebuilding. *All Academic, Inc.* URL: [http://www.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/1/0/0/2/6/page100263/p100263-1.php](http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/0/2/6/page100263/p100263-1.php) (дата звернення: 26.03.2024).
18. Nyborg P. Higher education as public good and a public responsibility. *Higher education in Europe*. 2004. № 3. P. 55–61.
19. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society. *Revista San Gregorio. SPECIAL EDITION-2020. Núm. 42*. URL: <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc> (дата звернення: 26.03.2024).

#### References

1. James C. Facing an Age of Chaos. *Medium*. 2020. Retrieved from <https://medium.com/@cascio/facing-the-age-of-chaos-b00687b1f51d>.
2. The European Parliament adopted a law regulating the work of artificial intelligence. *Radio Svoboda: website*. 2024. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-shtuchnyy-intelekt-yevroparlament-zakon/32860293.html> [in Ukrainian].
3. Kulyasha O. The role and significance of internal control in the transition from SPOD to the VUCA world. *MNIK "Conference Online"*. 2019. Retrieved from <http://www.spilnota.net.ua/ua/article/id-3145/> [in Ukrainian].
4. Moroz S. A., Moroz V. M., Greny L. M., Pomaza-Ponomarenko A. L. Motivation of labor activity: cross-cultural features and their manifestation in the system of socio-economic relations. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2020. No. 4. P. 530–538 [in Ukrainian].
5. *Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws> [in Ukrainian].
6. *React framework: official description and documentation*. Retrieved from <https://reactjs.org/> [in Ukrainian].
7. Pomaza-Ponomarenko A. L., Mykytyuk Yu. M. Digitization of state policy vs. state policy of digitization in the field of legal regulation: a monograph. Kh.: NUTSZ of Ukraine. 2021. 200 p. [in Ukrainian].
8. Ridey N. M., Katsero O. K., Bashtovy V. I. Conceptual and strategic aspects of reforming the system of higher and post-graduate education for sustainable development. *Lifelong education: social demands, modern challenges and priorities in implementation: materials between conf.* (Kyiv, March 22, 2018). National Aviation University. Kyiv, 2018. 181 p. [in Ukrainian].
9. Romanovskyi O. G., Moroz V. M., Dombrovska S. M., Gren L. M., Pomaza-Ponomarenko A. L. Distance form of obtaining higher education: analysis of students' opinions regarding quality, advantages and disadvantages. *Information technologies and teaching aids*. 2020. Vol. 79, No. 5. P. 276–295 [in Ukrainian].

10. Sadkovy V.P. Innovative mechanisms of professional education development and their practical implementation. *Democratic governance: electronic. of science profession. kind*. Lviv. region state university example National Acad. state example under the President of Ukraine. Lviv: LRIDU NADU, 2013. No. 2(12). Retrieved from <http://www.lvivacademy.com/visnik12/index.html> [in Ukrainian].
11. Sichkarenko K.O. Network organization of innovative activity: scientific report. National Academy of Sciences of Ukraine, State University "Institute of Economics and Forecasting of the National Academy of Sciences of Ukraine". Kyiv, 2015. 48 p. [in Ukrainian].
12. Khmyrov I.M. State Administration for the Development of Distance Education of Ukraine. *Doctor's thesis*. Kharkiv. 2020. Retrieved from <https://nuczu.edu.ua/images/topmenu/science/spetsializovani-vcheni-rady/disKhmyrov.pdf> [in Ukrainian].
13. Shevchenko S.O. The state-public mechanism of quality management of higher education: a response to the challenges of time. *Management in education: coll. materials V Intern. science and practice conf.* (April 14–16, 2011). Institute of Innovative Technologies and Content of Education, etc. Lviv: Publishing House of Lviv Polytechnic University, 2011. P. 348–349 [in Ukrainian].
14. Batyr Yu., Pomaza-Ponomarenko A., Lopatchenko I. Gender opportunities implementation state in Ukraine and worldwide amid COVID-19 pandemic and security assurance. *International Journal of Public administration and state security aspects*. 2021. Vol. 1, Issue 2. P. 53–61.
15. Carneveale D. For online adjuncts, a seller's market: part-time professors, in demand, fill many distance-education faculties. *The Chronicle of Higher Education: website*. 2004. No. 34. P. A31. Retrieved from <https://www.chronicle.com/article/for-online-adjuncts-a-sellers-market/>.
16. Komorowski T. Prawo oświatowe w praktyce: poradnik dla nauczycieli i kadry kieranskojszej oświaty. Wyd. 3. Poznan: eMPi2, 2010. 191 p.
17. Nan S. Networks: A Method of Coordination in Peacebuilding. **All Academic, Inc.** Retrieved from [http://www.allacademic.com/meta/p\\_mla\\_apa\\_research\\_citation/1/0/0/2/6/page100263/p100263-1.php](http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/0/0/2/6/page100263/p100263-1.php).
18. Nyborg P. Higher education as a public good and a public responsibility. *Higher education in Europe*. 2004. No. 3. P. 55–61.
19. Pomaza-Ponomarenko A., Hren L., Durman O., Bondarchuk N., Vorobets V. Management mechanisms in the context of digitalization of all spheres of society. *Revista San Gregorio*. SPECIAL EDITION-2020. Núm. 42. Retrieved from <http://revista.sangregorio.edu.ec/index.php/REVISTASANGREGORIO/issue/view/RSAN42/showToc>.

Стаття надійшла до редакції 29.03.2024

**Хребтій Ігор Віталійович**

*кандидат наук з державного управління, начальник управління  
Центр оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби  
Вищої школи публічного управління*

**Khrebtii Ihor**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the  
Center for Evaluation of Candidates for Public Service Positions of the  
Higher School of Public Administration*

ORCID: 0009-0006-6957-6704

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9724

## ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДУ РОЗВ'ЯЗАННЯ СИТУАЦІЙНИХ ЗАВДАНЬ (КЕЙС-МЕТОДУ) ПРИ ОЦІНЮВАННІ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ КАНДИДАТІВ НА ЗАЙНЯТТЯ ПОСАД ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

### USING THE METHOD OF SOLVING SITUATION TASKS (CASE METHOD) IN ASSESSING THE COMPETENCES OF CANDIDATES FOR CIVIL SERVICE POSITIONS

**Анотація.** Вступ. Останніми роками значна увага приділяється відбору і розвитку персоналу публічної служби в Україні, яка перебуває в стані реформування та наближення до стандартів Європейського Союзу. В зв'язку з цим збільшується попит на публічних службовців та спеціалістів, які можуть легко адаптуватися до професійної діяльності, вирішувати складні завдання, брати на себе відповідальність, швидко реагувати на зміни у різноманітних ситуаціях, вміти працювати як в групі, так і самостійно, бути креативними, а отже, конкурентоспроможними.

Особи, які претендують на зайняття посад державної служби, проходять конкурс за загальною процедурою, а відтак на одному з етапів конкурсу мають успішно впоратися з розв'язанням ситуаційних завдань (кейсів). Змодельовані «заочно» кандидатом шляхи вирішення проблемної ситуації дозволяють виміряти його аналітичні і креативні здібності, спроможність інноваційно мислити та приймати нестандартні рішення.

У загальному вигляді ситуаційні завдання – це опис подій, оформлений у словах, цифрах, образах, діях. Ситуаційні завдання – це «зріз» процесу, фіксація його динаміки в певних часових межах з метою постановки претендента на заміщення посади перед вибором шляхів і способів подальшого вирішення проблеми або визначенням перспективних тенденцій розвитку ситуації.

Таким чином, як відмінні ознаки якісного ситуаційного завдання можна виділити: реалістичність; наявність напруги (інтриги) в сюжеті; інформативність; практичність, спрямованість на прийняття управлінських рішень чи досягнення організаційних цілей тощо.

Використання методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) дає змогу оцінити компетентності, пізнавальну діяльність, мотивацію, відповідальність, волю та інше.

Мета. Метою дослідження є розкриття концептуальних підходів до використання методу розв'язання ситуаційних завдань (кейсів) під час оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є нормативно-правова база забезпечення функціонування державної служби в Україні.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення та групування (для характеристики конкурсної процедури на зайняття посад державної служби); формалізації, аналізу та синтезу (для аналізу застосування методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу)); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків).

Результати. У статті представлено дослідження характерних особливостей методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу), загальні вимоги до написання кейсів та методика використання методу розв'язання ситуаційних завдань (кейсів), що може бути застосована під час оцінювання кандидатів при відборі кандидатів на посади державної служби, з врахуванням вимог до компетентності кандидатів, оцінки рівня їх кваліфікації та відповідності певній посаді.

Перспективи. Застосування методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) витребувано для оцінювання готовності фахівців державного управління до прийняття практичних управлінських рішень, з'ясування спроможності кандидатів на зайняття посад державної служби використовувати свої знання та досвід для виконання посадових обов'язків та сприятиме якісному відбору кадрів, загальній оптимізації самого процесу відбору та впровадженню нових технологій у сфері управління персоналом.

**Ключові слова:** державна служба, конкурсна процедура, компетентності державних службовців, оцінювання, кейс-метод.

**Summary.** Introduction. In recent years, considerable attention has been paid to the selection and development of public service personnel in Ukraine, which is in a state of reform and approximation to the standards of the European Union. In this regard, the demand for public servants and specialists who can easily adapt to professional activities, solve complex tasks, take responsibility, quickly respond to changes in various situations, be able to work both in a group and independently, be creative, and therefore competitive.

Persons applying for public service positions pass the competition according to the general procedure, and therefore at one of the stages of the competition they must successfully cope with the solution of situational tasks (cases). Ways to solve a problem situation simulated by the candidate "in absentia" make it possible to measure his analytical and creative abilities, the ability to think innovatively and make non-standard decisions.

In general, situational tasks are a description of events in words, numbers, images, and actions. Situational tasks are a "slice" of the process, fixing its dynamics within certain time limits for the purpose of placing an applicant for a position before choosing ways and means of further solving the problem or determining prospective trends in the development of the situation.

Thus, the distinctive features of a qualitative situational task can be distinguished: realism; the presence of tension (intrigue) in the plot; informativeness; practicality, focus on making managerial decisions or achieving organizational goals, etc.

Using the method of solving situational tasks (case method) makes it possible to assess competences, cognitive activity, motivation, responsibility, will, etc.

Purpose. The purpose of the study is to reveal conceptual approaches to the use of the method of solving situational tasks (cases) when evaluating the competencies of candidates for public service positions.

Materials and methods. The research materials are the regulatory and legal framework for ensuring the functioning of the civil service in Ukraine.

In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used: theoretical generalization and grouping (to characterize the competitive procedure for filling civil service positions); formalization, analysis and synthesis (to analyze the application of the method of solving situational tasks (case method)); logical generalization of results (formulation of conclusions).

Results. The article presents a study of the characteristic features of the method of solving situational tasks (case method), general requirements for writing cases and the method of using the method of solving situational tasks (cases), which can be applied during the evaluation of candidates for the selection of candidates for government positions service, taking into account the requirements for the competence of candidates, assessment of their qualification level and suitability for a certain position.

Discussion. The application of the method of solving situational tasks (case method) is required to assess the readiness of public administration specialists to make practical management decisions, to find out the ability of candidates for public service positions to use their knowledge and experience to perform their duties, and will contribute to quality selection personnel, general optimization of the selection process itself and introduction of new technologies in the field of personnel management.

**Key words:** civil service, competitive procedure, competencies of civil servants, assessment, case method.

**Постановка проблеми.** Посилення публічної служби передбачається шляхом залучення висококваліфікованих фахівців із забезпеченням чесного та прозорого відбору, призначення на посади публічної служби, що ґрунтуються на досягненнях і здобутках та однаковому ставленні до кандидатів незалежно від їх статі, етнічного та соціального походження, наявності інвалідності тощо.

Незважаючи на те, що процедуру проведення конкурсів на посади публічної служби в цілому приведено у відповідність з європейськими стандартами, вона потребує подальшого вдосконалення.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значний внесок у формування базових положень та концепцій публічної служби, в тому числі оцінюванні компетентностей публічних службовців зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Слід зазначити, що питання оцінювання у публічній службі досліджувалося Н. О. Алюшиною [1; 2], С. Е. Зелінським [3], А. С. Крамаренко [7], Т. Л. Мостенською [6], Омельченко [4], Т. В. Рибачук — Яровою [6], С. В. Селівановим [5], С. М. Серьогіним [12], С. К. Хаджирадевою [1; 2], І. В. Федуловою [6] та ін. Безперечно, їхні

наукові доробки мають важливе значення для публічної служби і є методологічним підґрунтям для подальших досліджень. Водночас, суттєві зміни в публічній службі зумовлюють необхідність подальших наукових досліджень зазначеної проблематики, особливо питань щодо методик оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад публічної служби.

**Метою статті** є розкриття концептуальних підходів до використання методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) під час оцінювання компетентностей кандидатів на зайняття посад державної служби.

**Матеріали і методи.** Метод розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) виник на початку 20 століття у Школі бізнесу Гарвардського університету (США), де вивчено окремі прецеденти (реальні ситуації) з юридичної та ділової практики.

Кейс (від лат. *casus*) — надзвичайна ситуація, проблема, рішення якої не можна знайти в підручниках. Моделюється проблемна ситуація, яка максимально наближена до реальної, і треба знайти її вирішення.

Активне використання аналізу ситуаційного пов'язують із розвідками Чиказької школи. Основоположник — соціолог Роберт Парк. На думку представників Чиказької школи, кейс-метод — не кількісне дослідження, зосереджене головним чином на подіях та контексті подій, у ході якого з'ясовується тлумачення соціального життя учасниками відповідних подій.

В Україні цей метод став поширюватись в другій половині 90-х років ХХ століття як пізнавальна акселерація у процесі вивчення природничих наук. Наразі цей метод набирає обертів.

Метод застосовується з метою оцінки готовності кандидатів на посаду менеджерів нижчої та середньої ланки, для просування по кар'єрних сходах, а також як перевірка до готовності займати керівні посади.

Кейс-метод схожий на сучасний дидактичний концепт конструктивного вирівнювання («constructive alignment») [6]. Суть методу полягає в тому, що учасникам пропонують осмислити ситуацію, опис якої водночас не тільки відображає практичну професійну проблему, а й актуалізує комплекс знань, які необхідно засвоїти при розв'язанні цієї проблеми. Причому сама проблема не має однозначних вирішень [7].

Кандидат на посаду проводить аналіз інформації (самостійно чи у складі групи), пошук ключових проблем запропонованого завдання; пошук відомостей, які необхідні для вирішення завдання; пошук та оцінку альтернативних шляхів розв'язання завдання.

Відповідно до ст. 21 Закону України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII вступ на державну службу здійснюється шляхом

призначення громадянина України на посаду державної служби за результатами конкурсу [8].

Відповідно до п. 6 Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби, затвердженого постановою КМУ № 246 [10] чинна структура процедури проведення конкурсу складається з наступних етапів: 1) прийняття рішення про оголошення конкурсу; 2) оприлюднення оголошення про проведення конкурсу; 3) прийняття та розгляд інформації від осіб, які бажають взяти участь у конкурсі; 4) проведення тестування та визначення його результатів; 5) розв'язання ситуаційних завдань та визначення їх результатів (у разі визначення Комісією або конкурсною комісією необхідності розв'язання ситуаційних завдань); 6) проведення співбесіди та визначення її результатів; 7) складення загального рейтингу кандидатів; 8) визначення суб'єктом призначення або керівником державної служби переможця (переможців) конкурсу; 9) оприлюднення результатів конкурсу.

Зупинимось більш детально на 5 етапі конкурсної процедури, а саме розв'язання ситуаційних завдань або кейсів.

За рішенням Комісії або конкурсної комісії кандидатами на зайняття посад державної служби категорій «А» і «Б» може здійснюватися розв'язання ситуаційних завдань — метою є з'ясування спроможності кандидатів використовувати свої знання та досвід під час виконання посадових обов'язків шляхом оцінки відповідності компетентностей та професійних знань кандидата встановленим вимогам, зокрема на знання спеціального законодавства, що пов'язані із завданнями та змістом роботи державного службовця відповідно до посадової інструкції [9].

Використання цього методу є ефективним інструментом для оцінювання аналітичних і креативних здібностей, спроможності інноваційно мислити та приймати нестандартні рішення, а також дає можливість прогнозування результатів професійної діяльності за умови відповідного змістовного наповнення ситуаційних завдань (комплексні ситуаційні завдання та ситуаційні завдання, що складені для оцінки ключових компетенцій).

Кандидату пропонують гіпотетичну ситуацію, що пов'язана з роботою на посаді. Це, як правило, типова ситуація, з якою ймовірно стикатиметься кандидат, обіймаючи посаду публічної служби. Кандидат має запропонувати управлінське рішення певної ситуації.

Кожен кандидат розв'язує від одного до трьох ситуаційних завдань залежно від установлених вимог до професійної компетентності. При цьому всі кандидати, які претендують на одну посаду, розв'язують однакові ситуаційні завдання. Крім того, під час розв'язання ситуаційних завдань з використанням комп'ютерної техніки забезпечується блокування доступу до Інтернету та інших



джерел інформації, за винятком доступу до довідкових правових систем [9].

Ситуаційні завдання для кандидатів на зайняття посад категорії «А» затверджуються Комісією. Ситуаційні завдання для кандидатів на зайняття посад категорії «Б» розробляються у державному органі, в якому проводиться конкурс, з урахуванням специфіки та вимог до професійної компетентності кандидата, визначених в умовах проведення конкурсу, та затверджуються рішенням конкурсної комісії.

Кандидати на зайняття посад категорії «А» розв'язують ситуаційні завдання у Центрі оцінювання оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби Вищої школи публічного управління письмово з використанням комп'ютерної техніки із блокуванням доступу до Інтернету та інших джерел інформації, за винятком доступу до довідкових правових систем, а на зайняття інших посад письмово — власноруч або з використанням комп'ютерної техніки (за рішенням конкурсної комісії).

Кандидати на зайняття посад фахівців з питань реформ розв'язують ситуаційні завдання в усній та письмовій формі.

Усі кандидати, які претендують на одну посаду, розв'язують однакові ситуаційні завдання. На розв'язання одного ситуаційного завдання кандидатів надається не більше однієї години.

За підсумками цього етапу Комісія або конкурсна комісія визначає результати розв'язання кандидатами ситуаційних завдань згідно з установленними вимогами до професійної компетентності кандидата (за кожною окремою вимогою) по трибальній шкалі: 2, 1, 0 балів [9].

У загальному вигляді ситуаційні завдання — це опис подій, оформлений у словах, цифрах, образах, діях. Ситуаційні завдання — це «зріз» процесу, фіксація його динаміки в певних часових межах з метою постановки кандидата на зайняття посади перед вибором шляхів і способів подальшого вирішення проблеми або визначенням перспективних тенденцій розвитку ситуації.

Таким чином, як відмінні ознаки якісного ситуаційного завдання можна виділити: реалістичність; інформативність; практичність, спрямованість на прийняття управлінських рішень чи досягнення організаційних цілей тощо.

Завдяки ситуаційним завданням можна оцінити його:

- знання, вміння, здібності;
- вміння працювати з інформацією в умовах стресу;
- вміння доводити певні твердження;
- модель майбутньої поведінки на посаді державної служби.

Основою формування письмових ситуаційних завдань є визначення компетентностей/вимог, які будуть оцінюватись за результатами виконання ситуаційного завдання.

Визначення компетентностей/вимог до посади державної служби категорії «Б» розпочинається з процедури аналізу посади, з урахуванням рекомендацій Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади, затвердженої наказом Національного агентства України з питань державної служби від 17 серпня 2018 року № 199–18 [10], і передбачає:

- розгляд посадових цілей, обов'язків та зони відповідальності, ключові показники/індикатори досягнення результату;
- визначення вимог до кандидатів щодо знань, умінь, навичок, цінностей та інших особистих якостей необхідних для посади;
- аналіз організаційної культури та опис поведінки кандидата, що в майбутньому визначатиме його успішність в установі.

Законодавство передбачає спеціальні вимоги до кандидатів на посаду державного службовця категорії «Б». Відповідно до Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4–21 [11] спеціальні вимоги до посад державної служби категорії «Б» визначаються з урахуванням вимог спеціальних законів, що регулюють діяльність відповідного державного органу, положення про державний орган, завдань та змісту роботи, яку зобов'язаний виконувати державний службовець відповідно до положення про структурний підрозділ та посадової інструкції.

Спеціальні вимоги описуються з рівнем деталізації, достатнім для відбору осіб, які претендують на зайняття посад державної служби, з одночасним встановленням компонентів кожної такої вимоги.

У Додатку 2 Методичних рекомендацій щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу, затверджених наказом Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21 [11] представлено компетентності до посад категорії «Б» за 7 блоками, це:

Стратегічні компетентності — лідерство, аналіз політики та планування заходів з її реалізації; встановлення цілей, пріоритетів та орієнтирів, стратегічне управління;

Управлінські компетентності — прийняття ефективних рішень; впровадження змін; управління персоналом;

Організаційні компетентності — управління організацією роботи; управління проектами;

делегування завдань; ефективність координації з іншими;

Аналітичні компетентності — робота з великими масивами інформації; аналітичні здібності; концептуальне та інноваційне мислення; ефективність аналізу та висновків;

Виконавські компетентності — якісне виконання поставлених завдань; самоорганізація та самостійність в роботі; багатозадачність; досягнення результатів; цифрова грамотність;

Комунікативні компетентності — проведення публічних виступів; комунікація та взаємодія; ведення ділових переговорів; обґрунтування власної позиції; ведення діалогу; управління конфліктами;

Особистісні компетентності — командна робота та взаємодія; наставництво персоналу; уважність до деталей; тактовність та повага до інших точок зору; креативність; орієнтація на професійний розвиток; відповідальність; ініціативність; доброчесність; стресостійкість; адаптивність; мотивація.

Кожна із вище вказаних компетентностей включає коло повноважень, сферу діяльності, в якій особа наділена необхідними знаннями й здібностями, що забезпечують продуктивне виконання професійної діяльності. Наприклад,

При формуванні ситуаційних завдань для кандидатів на зайняття посад державної потрібно визначити пріоритетні компетентності та компоненти вимог, які мають бути оцінені.

Формувати письмові ситуаційні завдання рекомендується приблизно однакової складності за змістом, згідно з вимогами до компетентностей.

Ситуаційне завдання складається з:

1. Назви ситуаційного завдання.
2. Вимог до компетентності кандидата.
3. Назви посади державної служби.
4. Опису ситуації.
5. Додаткової інформації (за потреби).
6. Запитань.

Існує певний перелік критеріїв для добору матеріалів при формуванні опису/змісту ситуаційних завдань: у завданні має бути описана одна подія з реальної практики; подія має містити проблемну ситуацію (одну або кілька), що вимагає прийняття управлінського рішення; ситуація, що викладена в ситуаційному завданні, має бути зрозумілою; опис дається у процесуальній логіці, в якій наявна чітка послідовність розвитку події та її основних учасників. (Бажано, щоб ситуаційний матеріал містив не тільки фактологічний, а й особистісний аналіз, тобто висловлювання учасників ситуації (посадовців, державних службовців, громадян тощо) щодо даної проблеми). Весь довідковий матеріал, що використовується з ілюстративною метою, повинен бути винесений в додатки (обов'язковим є посилання на джерело інформації); у завданні також може міститись необхідна додаткова інформація (наприклад, інформація про розвиток макросистеми, про установу, персонал, конкретні цифри, результати і підсумки роботи, технології та інші відомості, що можуть і не мати прямого відношення до розв'язуваної проблеми); зміст/опис ситуаційного завдання викладається живою літературною мовою; рекомендується коротка модель опису ситуації.

Таблиця 1

**Підходи при розробці ситуаційних завдань (кейсів)**

Характер ситуаційного завдання	Результат
Кандидат отримує не лише необхідну, але й зайву інформацію	Здатність кандидата визначати пріоритети і знаходити правильне рішення.
Кандидату надається недостатньо інформації	Здатність кандидата проявляти активність після того, як виявлено, що при недостатній кількості інформації не зможе вирішити проблему, вказавши у відповіді.
Кандидату пропонується складний вибір	Вміння виявляти доступні варіанти, що породжують внутрішній конфлікт і провокують зробити вибір на ціннісному рівні. Така ситуація не тільки добре демонструє використання навичок в стресовій ситуації, а й мотиви кандидата.
Кандидат може обрати будь-який, із запропонованих, варіантів управлінського рішення	Дозволяє перевірити гнучкість мислення кандидата і його готовність працювати в мінливому середовищі.
Перевірка навичок та здібностей кандидата	У цій ситуації моделюється типова робоча ситуація, з якою кандидат буде зустрічатися досить часто. Тут важливо, щоб кандидат керувався не теорією, а в режимі реального часу продемонстрував, як він може розв'язати це питання.
Нестандартне прийняття рішення кандидатом	Вміння доводити і переконувати, прийняття кандидатом нестандартного управлінського рішення.
Провокаційне ситуаційне завдання	Ситуаційне завдання допоможе перевірити будь-які цінності й моделі поведінки кандидата. В їх основі завжди повинен бути конфлікт інтересів і обов'язкова деталь — провокація, покликана виявити правдиву відповідь кандидата.
Перевірка цінностей та моделі поведінки	Здатність кандидата ефективно працювати в команді

Джерело: узагальнено автором на основі [7; 12; 14]

При складанні ситуаційних завдань важливо застосовувати різні підходи, що допоможе найкраще розкрити компетентності кандидата (табл. 1).

Зміст/опис ситуаційного завдання є дієвим за умов, коли за основу береться ситуація, що відбулася в конкретній установі. При необхідності ситуація загострюється, і в неї закладається проблема, що провокує прийняття нестандартного рішення. Підготовлена ситуація має містити достатній обсяг інформації для прийняття виваженого й обґрунтованого рішення, вказавши на відповідні методи й технології управлінської діяльності.

Доцільно в письмових ситуаційних завданнях передбачати від 2-х до 5-ти питань до описаної ситуації.

Існують кілька найбільш придатних та ефективних видів запитань до письмових ситуаційних завдань, це:

- поведінкові запитання, що сфокусовані на минулому;
- поведінкові запитання, що сфокусовані на майбутньому;
- запитання щодо професійних знань.

Поведінкові запитання сфокусовані на минулому досвіді кандидата. Кандидату пропонується навести конкретні приклади того, як він продемонстрував певну поведінку, знання, вміння та навички.

*Поведінкові запитання сфокусовані на майбутньому або неправомірній поведінці.* Запитання представляють кандидатам гіпотетичну ситуацію, пов'язану з роботою на посаді. Це типові ситуації, з якими ймовірно стикатимуться кандидати на посаді.

*Запитання на професійні знання* використовуються для оцінювання знань спеціального законодавства та функціональних знань, що необхідні для виконання обов'язків на певній посаді.

*Поведінкові запитання сфокусовані на минулому досвіді кандидата.* Кандидату пропонується навести конкретні приклади того, як він продемонстрував певну поведінку, знання, вміння та навички.

Поведінкові запитання сфокусовані на майбутньому або неправомірній поведінці. Запитання представляють кандидатам гіпотетичну ситуацію, пов'язану з роботою на посаді. Це типові ситуації, з якими ймовірно стикатимуться кандидати на посаді.

Запитання на професійні знання використовуються для оцінювання знань спеціального законодавства та функціональних знань, що необхідні для виконання обов'язків на певній посаді.

Приклади запитань представлені у Табл. 2.

При формулюванні запитань важливо враховувати такі зауваження. Запитання не повинні: стосуватися речей, про які нескладно дізнатися у процесі діяльності на посаді, або які були би вивчені з програми підготовки до зайняття посади; зосереджуватися на досконалих знаннях законодавства; відповідати на відкриті та закриті запитання, відповіді мають бути розгорнутими.

Кандидат на посаду проводить аналіз інформації (самостійно чи у складі групи), пошук ключових проблем запропонованого завдання; пошук відомостей, які необхідні для вирішення завдання; пошук та оцінку альтернативних шляхів розв'язання завдання.

Застосування системного, кореляційного, факторного, статистичного та інших видів аналізу дозволяє отримати власні висновки і запропонувати рішення проблемної ситуації [12]. При цьому сама проблема не має однозначних рішень. Метод являє собою специфічний різновид дослідницької аналітичної технології, тобто містить у собі деякі риси дослідницького процесу, аналітичні процедури.

Таблиця 2

Приклади запитань при розробці ситуаційних завдань (кейсів)

Види запитань	Приклад
Поведінкові запитання сфокусовані на минулому	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Які методи та засоби Ви використовували на попередній роботі в даній ситуації?</li> <li>– Чи виникали подібні ситуації на попередній Вашій роботі, і яке Ви приймали рішення?</li> <li>– Вкажіть на цінність даного проекту? Розкажіть про свій останній проект, яким Ви пишаєтеся?</li> <li>– Ваші дії у розв'язанні конфлікту? Як Ви працюєте (–вали) з людьми, які викликали у Вас роздратування?</li> </ul>
Поведінкові запитання сфокусовані на майбутньому	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Дайте оцінку ситуації щодо...? Ваша роль у розв'язанні даної ситуації?</li> <li>– Які наслідки, як позитивні, так і негативні, на Вашу думку, може мати таке рішення?</li> <li>– Проаналізуйте можливі варіанти розвитку подій?</li> <li>– Уявіть себе на місці HR, які б питання Ви поставили собі, щоб показати найбільшу ефективність?</li> <li>– Які ризики, на Вашу думку, можуть призвести до нових конфліктів?</li> <li>– Обґрунтуйте своє бачення проблеми та можливий розвиток подій?</li> </ul>
Запитання на професійні знання	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Який має бути план заходів з вирішення даної проблеми?</li> <li>– Як оформляється звернення до відповідного органу влади?</li> <li>– Запропонуйте Ваше бачення з організації... відповідно до вимог чинних нормативно-правових актів?</li> </ul>

Джерело: розроблено автором

Саме ситуаційне завдання або кейс представляє собою головоломку, частини якої необхідно скласти, щоб отримати уявлення про те, що представляє собою ситуація та які можливі напрямки руху в цій ситуації, матеріал, в якому описуються певна ситуація, умови діяльності, проблематика. Основна задача кейсу — зробити з того, хто його вирішує «особу, що приймає рішення». Вирішити кейс — означає інтелектуально проробити, опрацювати вихідні умови проблеми й протиріч (невизначеності), закладених в умовах кейсу та сформулювати відповідне професійне бачення [13].

Якісним вважається кейс, який відповідає наступним характеристикам: вміло сформульованою історією, стосуватися важливої проблеми, описувати драматичну ситуацію з прийняттям критичного рішення, містити конкретні порівняння, надавати можливість для узагальнення висновків, мати центрального героя, давати змогу оцінити ефективність вже прийнятих раніше рішень, бути оптимальним за розміром, містити оптимальний обсяг інформації, мати багатоваріантність вирішення проблеми, забезпечувати зацікавленість аудиторії при вирішенні поставленого завдання, стимулювати до роботи в групах, вчити командній роботі, формувати лідерські якості [14].

Робота з ситуаційним завданням (кейсом) здійснюється поетапно:

Перший етап — знайомство з текстом кейса, викладеної в ньому ситуацією, її особливостями.

Другий етап — виявлення фактів, що вказують на проблематику, виокремлення основної проблеми або основних проблем, пошук факторів і персоналій, які можуть реально впливати на вирішення кейсових завдань.

Третій етап — побудова ієрархії проблем, виділення головної і другорядних, обрання проблеми, яку необхідно буде вирішити.

Четвертий етап — генерація варіантів вирішення проблеми.

П'ятий етап — оцінка кожного альтернативного рішення та конструктивний аналіз наслідків прийняття того чи іншого рішення.

Шостий етап — прийняття остаточного рішення по кейсу, наприклад, переліку дій або їх послідовності.

Сьомий етап — презентація рішення.

Восьмий етап — підведення підсумків відповідною комісією (екзаменатором).

Дуже важливим у роботі з кейс-методом є розуміння того, що управлінське середовище постійно змінюється, і щоб залишатися важливими та актуальними кейси мають змінюватися залежно від середовища і часу.

Серед переваг: одночасно відображає не тільки практичну проблему, а й актуалізує певний комплекс знань, який демонструє кандидат при вирішенні цієї проблеми; має чітко виражений

характер і мету; сприяє розвитку винахідливості, вмінню вирішувати проблеми, розвиває здібності проводити аналіз і діагностику проблем; розвиває творчий підхід, інноваційність у сфері. Переваги кейс-метода в тому, що кейси можна адаптувати до реалій організації та для спостерігачів і учасників вони містять високий показник «очевидної» валідності. Вимірює: компетентності, пізнавальну діяльність, мотивацію, відповідальність, волю та інше; можна застосовувати до значного числа професій; можливість визначення компетентності претендентів на посаду до призначення, співробітників у процесі роботи, персоналу при діагностиці управлінських здібностей і ін.

При проведенні оцінювання професійної компетентності кандидатів на посади, які потребують присутності аналітичних здібностей, творчого мислення, рекомендується застосовувати більш складні і реальні ситуаційні завдання, з приводу яких немає заключень та рішень експертів. Даний підхід дозволить оцінити рівень знань кандидата, їх системність, логічність, здібності до творчого мислення, креативність поглядів.

Розв'язання ситуаційного завдання кандидатом є успішним, якщо:

1. Проведено детальний аналіз описаної ситуації, виявлена(і) проблема(и), обрана і обґрунтована проблема для вирішення, визначені критерії та обмеження для вирішення проблеми.

2. Виявлено не менше трьох можливих альтернатив при вирішенні проблеми.

3. На основі критеріїв і обмежень обрана одна з альтернатив, обґрунтований вибір альтернативи.

4. Розроблено управлінське рішення, виявлені ризики і припущення.

5. Рішення оформлено у вигляді управлінського документа (переліку документів для складних ситуаційних завдань з виділенням і оформленням базового рішення).

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Застосування сучасного методу розв'язання ситуаційних завдань (кейс-методу) витребувано для оцінювання готовності фахівців державного управління до прийняття практичних управлінських рішень, з'ясування спроможності кандидатів на зайняття посад державної служби використовувати свої знання та досвід для виконання посадових обов'язків та сприятиме якісному відбору кадрів, загальній оптимізації самого процесу відбору та впровадженню нових технологій у сфері управління персоналом.

При проведенні оцінювання кандидатів на зайняття посад державної служби, які потребують присутності аналітичних здібностей, творчого мислення, рекомендується застосовувати більш складні і реальні ситуації, з приводу яких немає заключень та рішень експертів. Даний підхід дозволить оцінити рівень знань кандидата, їх системність,

логічність, здібності до творчого мислення, креативність поглядів.

Конкурсним комісіям при перевірці завдань потрібно враховувати вміння кандидата на посаду аналізувати та давати оцінку ситуації, звертати

увагу на кількість пропозицій щодо шляхів вирішення ситуації, на логічну послідовність в роботі, на вміння виділяти головне та робити висновки, на бачення альтернативних варіантів вирішення проблеми.

### Література

1. Алюшина Н. О., Наулік Н. С., Романюк С. А. Інституціоналізація публічної служби в Україні: теорія і практика: монографія / авт. кол.: Н. О. Алюшина, Н. С. Наулік, С. А. Романюк та ін.; за заг. ред. проф. С. К. Хаджирадевої. К. : Видавничий дім «АртЕк», 2022. 342 с.
2. Алюшина Н. О., Воронько Л. О., Хаджирадева С. К. Професіоналізація у сфері публічного управління: стан, проблеми, перспективи вирішення : монографія / авт. кол.: Н. О. Алюшина, Л. О. Воронько та ін.; за заг. ред. проф. С. К. Хаджирадевої. К.: НАДУ, 2017. 256 с.
3. Зелінський С. Е. До питання оцінювання ефективності державної служби. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. Одеса, 2013. Вип. 13. С. 284–300.
4. Омельченко Ю. Ю. Оцінювання ефективності інструментів та власне професійного добору персоналу. *Соціально-трудова відносина: теорія та практика*. 2014. Вип. 2. С. 418–424.
5. Селіванов С. В. Механізм розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні. Дис. ... канд. наук з держ. упр.: 25.00.02. Київ, 2019. 302 арк.
6. Іванов С. В., Мостенська Т. Л., Федуллова І. В., Рибачук — Ярова Т. В. Використання кейс-методів у навчальному процесі. *Наукові праці НУХТ*. 2012. № 43. С. 107–110.
7. Крамаренко А. С. Застосування ситуаційного навчання — кейс-методу при вивченні англійської мови у вищих навчальних закладах. *Наукові праці. Педагогіка*. 2018. Вип. 299, Т. 311. С. 100–101.
8. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення: 02.03.2024).
9. Про затвердження Порядку проведення конкурсу на зайняття посад державної служби: Постанова Кабінету Міністрів України від 25.03.2016 р. № 246 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> (дата звернення: 04.03.2024).
10. Методики проведення аналізу посад державної служби категорій «Б» та «В» у центральних органах виконавчої влади: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 17 серпня 2018 року № 199-18. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1051-18#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
11. Методичні рекомендації щодо окремих питань визначення спеціальних вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорій «Б» і «В», та підготовки умов проведення конкурсу: Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 15 січня 2021 року № 4-21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> (дата звернення: 10.03.2024).
12. Сьрьогін С. М. Теорія та практика публічної служби. Кейс-метод як технологія навчання публічних службовців: матер. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 грудня 2018 р.). Дніпро : ДРІДУ НАДУ, 2018. С. 202–203.
13. Фоменко Н. А., Скрипник М. І., Фатхутдінова О. В. Правова педагогіка. Інтерактивні технології у професійній підготовці юристів : навч. посібник. Херсон : Олді-плюс, 2015. 326 с.
14. Nolan R. L. Management: Theory and Practice, and Cases. *Harvard Business School Working Paper*. 2013. № 14-026. 19 p.

### References

1. Alyushina, N. O., Naulik, N. S., & Romanyuk, S. A. (2022). Instytutsionalizatsiia publichnoi sluzhby v Ukraini: teoriia i praktyka [Institutionalization of public service in Ukraine: theory and practice]: monograph / author. number: N. O. Alyushina, N. S. Naulik, S. A. Romanyuk, etc.; in general ed. Prof. S. K. Khadzhiradeva. K.: ArtEk Publishing House [in Ukrainian].
2. Alyushina, N. O., Voronko, L. O., & Khadzhiradeva, S. K. (2017) Profesionalizatsiia u sfery publichnoho upravlinnia: stan, problemy, perspektyvy vyrishennia [Professionalization in the sphere of public administration: state, problems, prospects for solution]: monograph / author. number: N. O. Alyushina, L. O. Voronko and others; in general ed. Prof. S. K. Khadzhiradeva. K. : NADU [in Ukrainian].
3. Zelinsky, S. E. (2013). Do pytannia otsiniuvannia efektyvnosti derzhavnoi sluzhby [To the question of evaluating the effectiveness of the civil service]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia*, 13, 284–300 [in Ukrainian].
4. Omelchenko, Yu. Yu. (2014). Otsiniuvannia efektyvnosti instrumentiv ta vlasne profesijnoho doboru personalu [Evaluation of the effectiveness of tools and proper professional selection of personnel]. *Sotsial'no-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 2, 418–424 [in Ukrainian].

5. Selivanov, S. V. (2019). Mekhanizm rozvytku kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v Ukraini [Mechanisms of development of personnel potential of the civil service in Ukraine]. *PhD's Thesis*. Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].
6. Ivanov, S. V., Mostenska, T. L., Fedulova, I. V., & Rybachuk-Yarova, T. V. (2012). Vykorystannia kejs-metodiv u navchal'nomu protsesi [Use of case methods in the educational process]. *Naukovi pratsi NUKhT*, 43, 107–110 [in Ukrainian].
7. Kramarenko, A. (2018). Zastosuvannia sytuatsijnoho navchannia — kejs-metodu pry vyvchenni anhlijs'koi movy u vyschykh navchal'nykh zakladakh [Application of situational learning — case method in learning English in higher educational institutions]. *Naukovi pratsi. Pedahohika*, 299, 311, 100–101 [in Ukrainian].
8. About civil service: Law of Ukraine. December 10, 2015 No. 889-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> [in Ukrainian].
9. On the approval of the Procedure for conducting a competition for public service positions: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine. March 25, 2016 No. 246 Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/246-2016-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
10. Methods of conducting the analysis of civil service positions of categories «B» and «V» in the central bodies of executive power: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. August 17, 2018 No. 199–18. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1051-18#Text> [in Ukrainian].
11. Methodological recommendations on certain issues of determining special requirements for persons applying for public service positions of categories «B» and «V» and preparing the conditions for conducting the competition: Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service. January 15, 2021 No. 4–21. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0004859-21#Text> [in Ukrainian].
12. Seryogin, S.M. (2018). Teoriia ta praktyka publichnoi sluzhby. Kejs-metod iak tekhnolohiia navchannia publichnykh sluzhbovtziv [Theory and practice of public service. Case method as a technology for training public servants]. *Mater. science and practice conference* (pp. 202–203). Dnipro: DRIDU NADU [in Ukrainian].
13. Fomenko, N. A., Skrypnyk, M. I., & Fathutdinova, O. V. (2015). Pravova pedahohika. Interaktyvni tekhnolohii u profesijnij pidhotovtsi iurystiv [Legal pedagogy. Interactive technologies in the professional training of lawyers]: training. manual. Kherson: Oldi-plus [in Ukrainian].
14. Nolan, R. L. (2013). Management: Theory and Practice, and Cases. *Harvard Business School Working Paper*, 14-026.

Стаття надійшла до редакції 15.03.2024

**Данкевич Євген Михайлович**

*доктор економічних наук,  
професор кафедри економічної теорії, інтелектуальної власності  
та публічного управління  
Поліський національний університет*

**Dankevych Yevhen**

*Doctor of Economics,  
Professor of the Department of Economic Theory, Intellectual Property  
and Public Administration  
Polissia National University  
ORCID: 0000-0001-8337-5956*

**Данкевич Віталій Євгенович**

*доктор економічних наук,  
декан факультету права, публічного управління та національної безпеки  
Поліський національний університет*

**Dankevych Vitalii**

*Doctor of Economics,  
Dean of the Faculty of Law, Public Administration and National Security  
Polissia National University  
ORCID: 0000-0002-0522-2927*

**Ахметов Ільяс Рустамович**

*кандидат економічних наук, голова ГО  
ГО «Агенція «Гудвіл»*

**Akhmetov Ilias**

*PhD in Economics, Head of the NGO  
NGO "Agency "GOODWILL"*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9779

## ПРІОРИТЕТИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ РОЗВИТКУ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ І ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ УКРАЇНИ: БЕЗПЕКА, ІНВЕСТИЦІЇ, ІННОВАЦІЇ ТА ДІДЖИТАЛІЗАЦІЯ

## PRIORITIES OF STATE POLICY FOR THE DEVELOPMENT OF LOCAL SELF-GOVERNMENT IN THE CONDITIONS OF WAR AND POST-WAR RECONSTRUCTION OF RURAL AREAS IN UKRAINE: SECURITY, INVESTMENT, INNOVATION, AND DIGITALIZATION

**Анотація.** Вступ. У статті розглядаються виклики та пріоритети державної політики в сфері місцевого самоврядування в Україні під час російської війни проти України та в період післявоєнної відбудови. В контексті безперервної загрози збройної агресії, стаття акцентує на необхідності консолідації зусиль як на державному, так і на місцевому рівнях для захисту населення, відновлення інфраструктури, та забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів. Автори аналізують законодавче регулювання функціонування місцевого самоврядування в умовах воєнного стану, взаємодію між цивільними адміністраціями та військовими органами, а також роль децентралізації у зміцненні потенціалу територіальних громад. Особлива увага приділяється стратегіям залучення інвестицій, інноваційним рішенням та можливостям

діджиталізації для ефективної відбудови та розвитку сільських територій, що стали особливо актуальними в контексті відновлення пошкоджених війною об'єктів і підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Важливість активної участі громад у післявоєнній відбудові наголошується як ключовий елемент успішного відновлення та розвитку. Громади відіграють вирішальну роль у визначенні пріоритетів відбудови, адаптації до нових реалій, відновленні соціальної інфраструктури та зміцненні місцевої економіки. Підкреслюється, що інклюзивний підхід та залучення широкого спектра зацікавлених сторін, включаючи громадян, бізнес, неприбуткові організації та міжнародних партнерів, є важливим для забезпечення стійкого розвитку та відбудови територій, що постраждали від війни. Ініціатива та участь громад сприяють не тільки фізичному відновленню, але й відновленню соціальної згуртованості, психологічної стабільності та загального благополуччя населення.

**Мета.** Мета статті полягає у визначенні та аналізі пріоритетів державної політики розвитку місцевого самоврядування в Україні в контексті військових дій та післявоєнної відбудови сільських територій. Це передбачає глибоке дослідження викликів, з якими стикається місцеве самоврядування під час війни та в процесі відновлення після неї, з особливим акцентом на забезпечення безпеки, залучення інвестицій, реалізацію інноваційних підходів та використання можливостей діджиталізації для підвищення ефективності управління та взаємодії з громадянами.

**Матеріали та методи.** Для досягнення поставленої мети використовувались різноманітні наукові методи та підходи, включаючи аналіз нормативно-правових документів, які регулюють функціонування місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану та під час відбудови після війни. Було здійснено аналітичний огляд стратегічних документів розвитку місцевого самоврядування, планів відбудови та програм соціально-економічного розвитку сільських територій. Емпіричною базою дослідження послужили дані з офіційних звітів міністерств та відомств, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також результати опитувань представників місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та внутрішньо переміщених осіб.

Результати дослідження визначають пріоритети державної політики розвитку місцевого самоврядування в Україні протягом воєнного та післявоєнного періодів, акцентуючи на чотирьох ключових напрямках: забезпеченні безпеки через ефективну цивільну оборону та плани дій на випадок надзвичайних ситуацій; залученні інвестицій за допомогою реформ і програм підтримки бізнесу; реалізації інновацій у всіх сферах діяльності, від розвитку інфраструктури до освіти та охорони здоров'я; та діджиталізації, що включає впровадження електронних сервісів та систем електронного документообігу для підвищення ефективності управління та залучення громадян до участі в управлінні. Цей комплексний підхід об'єднує зусилля уряду, місцевої влади, бізнесу та громадськості, спрямовані на сталий розвиток та відновлення сільських територій, зміцнюючи їхню соціально-економічну структуру в умовах війни та на етапі відбудови.

Перспективи розвитку місцевого самоврядування в Україні в умовах війни та післявоєнної відбудови сільських територій зосереджуються на подальшому зміцненні безпекового компонента, активізації інвестиційних процесів, впровадженні інноваційних технологій і методів управління, а також просуванні діджиталізації в усіх сферах діяльності громад. Реалізація цих напрямків дозволить не тільки ефективно відновити постраждалі від війни території, але й покладе міцний фундамент для їх сталого розвитку, підвищення рівня життя населення, залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій, та забезпечення інтеграції України у світовий економічний простір. Активне залучення громадян до процесів управління, зокрема через електронні платформи та інструменти електронної демократії, відіграватиме ключову роль у підвищенні прозорості та ефективності місцевого самоврядування, сприяючи формуванню відкритого та динамічного суспільства.

**Ключові слова:** державна політика, місцеве самоврядування, громади, війна, післявоєнна відбудова, безпека, сільські території, діджиталізація.

**Summary.** Introduction. The article examines the challenges and priorities of state policy in the field of local self-government in Ukraine during the Russian war against Ukraine and in the post-war reconstruction period. In the context of the ongoing threat of armed aggression, the article emphasizes the need to consolidate efforts at both the state and local levels to protect the population, restore infrastructure, and ensure the socio-economic development of regions. The authors analyze the legislative regulation of the functioning of local self-government in conditions of martial law, the interaction between civil administrations and military bodies, and the role of decentralization in strengthening the potential of territorial communities. Special attention is given to strategies for attracting investments, innovative solutions, and digitalization opportunities for effective reconstruction and development of rural areas, which have become particularly relevant in the context of the restoration of war-damaged objects and support for internally displaced persons.

The importance of active community participation in post-war reconstruction is emphasized as a key element of successful recovery and development. Communities play a decisive role in determining reconstruction priorities, adapting to new realities, restoring social infrastructure, and strengthening the local economy. It is underlined that an inclusive approach and the involvement of a wide range of stakeholders, including citizens, business, non-profit organizations, and international partners, are important for ensuring sustainable development and reconstruction of territories affected by the war. The initiative and participation of communities contribute not only to physical restoration but also to the restoration of social cohesion, psychological stability, and the overall well-being of the population.

**Objective.** The aim of the article is to identify and analyze the priorities of state policy for the development of local self-government in Ukraine in the context of military actions and post-war reconstruction of rural areas. This implies a thorough investigation of the challenges faced by local self-government during the war and in the recovery process afterward, with a particular



focus on ensuring safety, attracting investments, implementing innovative approaches, and utilizing digitalization opportunities to enhance management efficiency and interaction with citizens.

*Materials and Methods.* To achieve the set goal, a variety of scientific methods and approaches were used, including the analysis of legal documents regulating the functioning of local self-government in Ukraine in conditions of martial law and during post-war reconstruction. An analytical review of strategic documents on the development of local self-government, reconstruction plans, and programs for the socio-economic development of rural areas was conducted. The empirical base of the study included data from official reports of ministries and departments, analytical reports of international organizations, and survey results from representatives of local self-government, business, the public, and internally displaced persons.

The results of the study define the priorities of state policy for the development of local self-government in Ukraine during the war and post-war periods, focusing on four key areas: ensuring safety through effective civil defense and emergency action plans; attracting investments through reforms and business support programs; implementing innovations in all spheres of activity, from infrastructure development to education and healthcare; and digitalization, which includes the introduction of electronic services and document management systems to enhance management efficiency and citizen participation. This comprehensive approach unites the efforts of the government, local authorities, business, and the public aimed at sustainable development and reconstruction of rural areas, strengthening their socio-economic structure in times of war and reconstruction stages.

*Perspectives.* The development perspectives of local self-government in Ukraine in conditions of war and post-war reconstruction of rural areas focus on further strengthening the security component, activating investment processes, implementing innovative technologies and management methods, and promoting digitalization in all spheres of community activity. Implementing these directions will not only effectively restore the territories affected by the war but also lay a solid foundation for their sustainable development, improve the living standards of the population, attract domestic and foreign investments, and ensure Ukraine's integration into the global economic space. Active involvement of citizens in management processes, especially through electronic platforms and tools of electronic democracy, will play a key role in enhancing the transparency and efficiency of local self-government, contributing to the formation of an open and dynamic society.

**Key words:** state policy, local self-government, communities, war, post-war reconstruction, security, rural areas, digitalization.

**Постановка проблеми.** Сучасна ситуація в країні, обумовлена російською війною проти України, поставила перед українським суспільством та державою безпрецедентні виклики. Бойові дії на значних територіях, часткова окупація та поступове звільнення сільських територій вимагають не лише ведення активних оборонних заходів, а й відновлення зруйнованої інфраструктури, забезпечення безпеки мешканців та створення умов для повернення до нормального життя.

Особливістю цього періоду є те, що відновлювальні процеси розпочались не по закінченню воєнних дій, а в умовах, коли частина територій досі знаходиться під загрозою або ж активними бойовими діями. Це ставить місцеве самоврядування перед потребою швидкого реагування на непередбачувані виклики, ефективного вирішення проблем відбудови та адаптації до змінених умов життя [1; 3; 5].

В контексті воєнного стану, відбудова та розвиток місцевого самоврядування набуває нового значення. Відновлення зруйнованого житла, інфраструктури, комунальних служб, культурно-історичної спадщини, енергетичних мереж та автошляхів є критично важливим для відновлення нормального функціонування та розвитку територіальних громад. Місцеві органи влади, в умовах відсутності централізованого керівництва, самостійно ініціюють та реалізують необхідні проекти та програми, що вимагає від них високого рівня відповідальності, оперативності та інноваційного підходу.

Проблема полягає у необхідності вироблення ефективної державної політики, яка б забезпечила місцевому самоврядуванню ресурси, повноваження та підтримку для виконання завдань відбудови та розвитку в умовах війни та післявоєнної відбудови. Особлива увага має бути приділена забезпеченню безпеки, залученню інвестицій, впровадженню інновацій та діджиталізації процесів управління та взаємодії з громадянами, що сприятиме прискоренню процесів відновлення та підвищенню ефективності місцевого самоврядування.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз останніх досліджень та публікацій відображає широкий спектр питань, пов'язаних з розвитком місцевого самоврядування в Україні в контексті війни та післявоєнної відбудови. Дослідження торкаються аспектів децентралізації, безпеки, економічного розвитку, інновацій, діджиталізації та залучення інвестицій. В роботі Безгіна аналізується, як війна впливає на регіональну політику в Україні, особливо у контексті децентралізації, громад, податків та економіки. Дослідження підкреслює необхідність переосмислення підходів до управління на місцевому рівні у відповідь на виклики війни [1].

Борщевський та співавтори зосереджуються на важливості ефективного управління громадами в сучасних геополітичних умовах, виокремлюючи децентралізацію як ключовий інструмент зміцнення спроможності громад протистояти кризам. В контексті юридичного регулювання, Європейська хартія місцевого самоврядування надає основоположні принципи, що мають бути інтегровані

в українську систему місцевого управління, особливо у контексті воєнного стану та післявоєнної відбудови [2].

Іванов та Іванова розробляють методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад, що є особливо актуальним для планування відновлення після війни [4]. Міжнародні аспекти, такі як вплив війни на глобальну енергетичну та продовольчу безпеку, а також управління лісовими та водними ресурсами у контексті адміністративно-територіальної реформи, розширюють розуміння проблематики місцевого самоврядування [5].

Підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України та Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року надають рамки для розробки та впровадження інноваційних та діджиталізованих рішень в процесах відбудови. Аналітичні довідки та звіти, такі як робота Писаренко та Куранди та звіт Вишлінського та Рєпка, демонструють результати реалізації пріоритетних напрямів розвитку науки та техніки, а також вплив війни на економіку України [9–11].

В контексті Європейської зеленої угоди, дослідження Данкевича В. та співавторів висвітлюють питання збалансованого природокористування та забезпечення продовольчої безпеки, що є важливим для стратегій розвитку місцевого самоврядування [7; 8; 12]. Таким чином, аналіз останніх досліджень та публікацій підкреслює багатовекторність проблеми розвитку місцевого самоврядування в Україні, вимагаючи інтегрованого підходу, що включає безпекові, економічні, соціальні, екологічні аспекти та використання інновацій та технологій.

**Формулювання цілей дослідження.** Мета статті полягає у визначенні та аналізі пріоритетів державної політики розвитку місцевого самоврядування в Україні в контексті військових дій та післявоєнної відбудови сільських територій. Це передбачає глибоке дослідження викликів, з якими стикається місцеве самоврядування під час війни та в процесі відновлення після неї, з особливим акцентом на забезпечення безпеки, залучення інвестицій, реалізацію інноваційних підходів та використання можливостей діджиталізації для підвищення ефективності управління та взаємодії з громадянами.

**Матеріали та методи.** Для досягнення поставленої мети використовувались різноманітні наукові методи та підходи, включаючи аналіз нормативно-правових документів, які регулюють функціонування місцевого самоврядування в Україні в умовах воєнного стану та під час відбудови після війни. Було здійснено аналітичний огляд стратегічних документів розвитку місцевого самоврядування, планів відбудови та програм соціально-економічного розвитку сільських територій. Емпіричною базою дослідження послужили

дані з офіційних звітів міністерств та відомств, аналітичні звіти міжнародних організацій, а також результати опитувань представників місцевого самоврядування, бізнесу, громадськості та внутрішньо переміщених осіб.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Планування відновлення та покращення умов життя, що перевищують довоєнний стан, має стати спільним завданням для національної єдності та згуртованості, що спонукає до перемоги. Незважаючи на виклики, пов'язані з безпосередніми наслідками війни, такі як атаки на цивільне населення, бомбардування лікарень та інфраструктурних зруйнувань, мрія про відновлення втілює в собі важливі послання надії та необхідності продовжувати боротьбу. Ця подвійна перспектива змішує надію з реаліями війни, підкреслюючи, що ефективне відновлення є складною задачею нового століття, яка вимагає інноваційного підходу та передових технологій.

Держава вже активно працює над відновленням країни, її регіонів та громад, причому місцевому самоврядуванню необхідно вже зараз зосередитися на розробці стійких проєктів. Успіх цих зусиль буде залежати від згуртованості громад та визначення ними власних пріоритетів відновлення. Залучення громадян до процесу прийняття рішень та самоврядування вкрай важливо і має бути гарантовано законодавством, що надає територіальним громадам більше можливостей для активної участі та контролю за діяльністю влади.

Збільшення довіри між державою та населенням стає ключовим фактором для побудови взаємної довіри в суспільстві. Така довіра, у свою чергу, створює міцну основу для єдності регіонів України у протистоянні зовнішньому агресору. Громади, які перебувають у тилу, формують соціально-економічну основу перемоги України, демонструючи високу стійкість та здатність до відновлення після звільнення з окупації.

Стійкість громад підтверджує правильність децентралізації як стратегії, що потребує подальшого розвитку в межах повоєнної розбудови. Органи місцевого самоврядування продовжують виконувати свої повноваження, адаптуючись до специфіки воєнного стану, що демонструє їх важливу роль у відновленні та розвитку громад.

Таким чином, активна участь громад у процесі відновлення та розвитку є ключовою. Це передбачає залучення не тільки влади та громадян, але й міжнародних партнерів для розробки ефективних, інклюзивних та інноваційних рішень, що сприятимуть швидкому та якісному відновленню України. Війна, хоч і накладає певні обмеження, водночас відкриває можливості для побудови нового, стійкішого майбутнього, ґрунтованого на принципах демократії, інновацій та технологічного прогресу.

У рамках комплексного аналізу сучасного стану розвитку громад та визначення стратегічних

напрямок їх подальшого функціонування було ініційовано соціологічне дослідження серед представників бізнесу в громадах Житомирської області. Методологічною базою дослідження послужив анкетний опитувальник, розроблений з метою оцінки перцепції бізнес-середовища щодо найбільш пріоритетних задач для розвитку територіальних громад. В результаті анкетування, дані якого представлені на рис. 1, було виявлено, що розвиток малого і середнього підприємництва є визначальною пріоритетною задачею з набором 15 балів за визначеною шкалою оцінок. Такий високий показник підкреслює значимість створення сприятливих умов для розвитку підприємницької активності та підтримки бізнес-ініціатив у межах територіальних громад.

Завдання, спрямоване на зменшення рівня безробіття, зайняло друге місце із показником у 14 балів, що свідчить про високу зацікавленість бізнесу в розширенні ринку праці та забезпеченні жителів громади робочими місцями. Це, в свою чергу, відображає розуміння бізнес-спільнотою важливості соціальної стабільності та економічної активності населення як ключових чинників розвитку громади. Інші завдання, як-от ремонт доріг, благоустрій населених пунктів, використання природних ресурсів та розвиток сфери дозвілля, були також визначені респондентами як важливі для

розвитку територіальної громади, однак отримали менше балів у порівнянні з попередніми категоріями. Це вказує на розуміння необхідності комплексного підходу до розвитку громад, де економічні питання (розвиток підприємництва та зайнятість) сприймаються як фундаментальна база, на якій мають будуватися інші аспекти соціального та культурного розвитку.

На основі представлених на рис. 1 даних анкетування, значна частка опитаних підкреслила важливість питань безпеки та залучення інвестицій та інновацій у процесі відновлення та розвитку сільських територій. Це вказує на усвідомлення представниками бізнес-спільноти критичної необхідності створення безпечного та сприятливого середовища для приваблення зовнішнього капіталу та новітніх технологій. Особлива увага до аспектів безпеки та інноваційних підходів до розвитку є свідченням зростаючої ролі сучасних технологій та стійкого інвестиційного клімату в стратегічних планах розвитку громад.

В умовах війни та наступної післявоєнної відбудови, розвиток місцевого самоврядування в сільських територіях України набуває особливої актуальності та вимагає комплексного підходу. Першочерговим завданням є забезпечення безпеки, яка лежить в основі всіх подальших кроків до відновлення та розвитку. Це означає не лише захист



Рис. 1. Завдання, які необхідно здійснити для розвитку громади на думку бізнесу  
Джерело: власні дослідження авторів

від військових загроз, а й забезпечення енергетичної безпеки, створення надійних комунікацій і інфраструктури для надзвичайних ситуацій, а також розмінування та відновлення пошкодженої інфраструктури.

Інвестиції в сільську інфраструктуру відіграють ключову роль у післявоєнній відбудові. Важливо залучати кошти не тільки від держави, а й з приватного сектору та міжнародних донорів для відновлення житла, соціальних об'єктів, аграрної індустрії та дорожньої мережі. Це дозволить не лише відновити зруйноване, а й модернізувати інфраструктуру, підвищивши її ефективність та стійкість до майбутніх викликів.

Інновації мають стати пріоритетом у всіх сферах відбудови та розвитку місцевого самоврядування. Впровадження новітніх технологій в аграрний сектор, оновлення освітнього процесу, розвиток електронних сервісів для громадян, а також інвестиції в «зелену» енергетику можуть суттєво покращити якість життя в сільських регіонах та зробити їх більш привабливими для життя та бізнесу. Діджиталізація відіграє важливу роль у модернізації місцевого самоврядування. Цифрові технології можуть сприяти прозорості та ефективності управління, забезпечуючи громадянам доступ до важливої інформації та послуг без необхідності виходити з дому. Розвиток електронного урядування, цифрових освітніх платформ та інших онлайн-сервісів може стати вирішальним у підвищенні рівня життя в сільській місцевості.

Таким чином, пріоритети державної політики розвитку місцевого самоврядування в умовах війни і післявоєнної відбудови сільських територій України мають бути спрямовані на забезпечення безпеки, залучення інвестицій, інноваційний розвиток та широке впровадження діджиталізації. Ці заходи дозволять не тільки відновити зруйноване внаслідок війни, але й закласти міцний фундамент для майбутнього процвітання сільських територій України.

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** Висновки до статті підкреслюють, що розробка та реалізація державної політики розвитку місцевого самоврядування в умовах війни та післявоєнної відбудови сільських територій України вимагає комплексного підходу. Передусім, необхідно зміцнювати інституційні основи територіальних громад, виходячи з принципу, що міцні інституції сприяють ефективнішому використанню допомоги та зростанню довіри з боку громадян.

Дослідження показують, що довіра до державних і соціальних інституцій в Україні збільшується навіть у складних умовах війни, що вказує на високий потенціал громадської підтримки в процесах відновлення. Тому державна політика має бути спрямована на підтримку та розвиток місцевих інституцій, надаючи їм необхідні ресурси та повноваження для самостійного вирішення викликів відбудови та розвитку.

Залучення фінансової допомоги та інвестицій від міжнародних донорів та організацій повинно сприяти економічному зростанню, а не заміщати його. Важливим є фокус на інвестиціях в інфраструктуру, освіту, здоров'я, а також на розвитку цифрових технологій, що дозволить підвищити ефективність управління, забезпечити прозорість та залучити громадськість до контролю над діяльністю владних структур. Цифровізація і впровадження інноваційних технологій стають ключовими елементами успішної післявоєнної відбудови, дозволяючи територіальним громадам та громадськості брати активну участь у прийнятті рішень і здійсненні контролю за владними структурами.

У зв'язку з цим, державна політика розвитку місцевого самоврядування має зосередитися на створенні умов для розвитку сильних, незалежних та ефективних інституцій, які зможуть вести за собою громади в процесі відновлення та розвитку, використовуючи сучасні технології та інноваційні підходи.

#### Література

1. Безгін В. Як війна змінить регіональну політику в Україні: децентралізація, громади, податки, економіка. *AgroPolit.com*. 2022. URL: <https://agropolit.com/blog/503-yak-viy-na-zminit-regionalnu-politiku-v-ukrayini-detsentralizatsiya-gromadi-podatki-ekonomika> (дата звернення: 31.03.2024).
2. Борщевський В., Матвеев Є., Куропас І., Микита О. Війна. Громади. Децентралізація. Як налагодити ефективне управління громадами в сучасних геополітичних реаліях. *Громадський простір*. 2022. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vijna-hromadydetsentralizatsiya-yaknalahodyty-efektyvne-upravlinnya-hromadamyv-suchasnyhheopolitychnyh-realiyah> (дата звернення: 31.03.2024).
3. Європейська хартія місцевого самоврядування. м. Страсбург, 15 жовтня 1985 року. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення: 31.03.2024).
4. Іванов Ю. Б., Іванова О. Ю. Методичний підхід до вибору напрямів просторового розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації та воєнного стану. *Бізнес Інформ*. 2022. № 7. С. 67–73.
5. Pryshliak N., Dankevych V., Tokarchuk D., Shpykuliak O. The sowing and harvesting campaign in Ukraine in the context of hostilities: challenges to global energy and food security. *Energy Policy Journal* 2023. 26(1). P. 145–168.

6. Dankevych V., Dankevych Y. Management of forest and water resources in the context of administrative-territorial reform: the experience of Poland. *The scientific heritage*. Budapest, 2020. Vol. 6, № 55. P. 27–31.

7. Декларація Лугано: підсумковий документ Міжнародної конференції з питань відновлення України (URC 2022). Лугано, 2022. URL: <https://ua.urb-international.com/materiali-konferenciyi> (дата звернення: 31.03.2024).

8. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. № 526-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 31.03.2024).

9. Писаренко Т. В., Куранда Т. К. та ін. Реалізація пріоритетних напрямів розвитку науки і техніки та отримані результати у 2021 р.: *аналітична довідка*. Київ: УкрІНТЕІ, 2022. 53 с.

10. Вишлінський Г., Репко М. та ін. Економіка України під час війни: звіт за жовтень 2022. *Центр економічної стратегії, German Economic Team*. 2022. 22 с.

11. Skydan O. V., Dankevych V. Ye., Fedoniuk T. P., Dankevych Ye. M., Yaremova M. I. European green deal: Experience of food safety for Ukraine. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*. 2022. 9(2). P. 63–71.

12. Данкевич В. С., Данкевич Є. М., Бондарчук Н. В., Стрільчук В. А. Європейська зелена угода: дорожня карта збалансованого природокористування в умовах децентралізації. *Проблеми економіки*. 2021. № 1 (47) С. 185–191.

### References

1. Bezhin, V. (2022). Yak viina zminyt rehionalnu polityku v Ukraini: detsentralizatsiia, hromady, podatky, ekonomika [How the War Will Change Regional Politics in Ukraine: Decentralization, Communities, Taxes, Economy]. *AgroPolit.com*. Retrieved from <https://agropolit.com/blog/503-yakviyna-zminyt-regionalnu-politiku-vukrayini-detsentralizatsiya-gromadipodatki-ekonomika> [in Ukrainian].

2. Borshchevskiy, V. et al. (2022). Viina. Hromady. Detsentralizatsiia. Yak nalahodyty efektyvne upravlinnia hromadamy v suchasnykh heopolitychnykh realiakh [War. Communities. Decentralization. How to Establish Effective Management of Communities in Modern Geopolitical Realities]. *Hromadskiy prostir*. Retrieved from <https://www.prostir.ua/?news=vijnahromadydetsentralizatsiya-yak-nalahodyty-efektyvne-upravlinnyahromadamy-v-suchasnyh-heopolitychnykh-realiyah> [in Ukrainian].

3. Yevropeys'ka khartiya mistsevoho samovryaduvannya [European Charter of Local Self-Government. Strasbourg, October 15, 1985]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) [in Ukrainian].

4. Ivanov, Yu. B., & Ivanova, O. Yu. (2022). Metodichnyy pidkhid do vyboru napryamiv prostorovoho rozvytku obyednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii ta voyennoho stanu [Methodical approach to the choice of directions of spatial development of united territorial communities in conditions of decentralization and martial law]. *Biznes Inform*, 7, 67–73 [in Ukrainian].

5. Pryshliak, N., Dankevych, V., Tokarchuk, D., & Shpykuliak, O. (2023). The sowing and harvesting campaign in Ukraine in the context of hostilities: challenges to global energy and food security. *Energy Policy Journal*, 26(1), 145–168.

6. Dankevych, V., & Dankevych, Y. (2020). Management of forest and water resources in the context of administrative-territorial reform: the experience of Poland. *The scientific heritage*, 6 (55), 27–31.

7. Deklaratsiia Luhano: pidsumkovyi dokument Mizhnarodnoi konferentsii z pytan vidnovlennia Ukrainy (URC 2022). Luhano, 2022. Retrieved from <https://ua.urb-international.com/materiali-konferenciyi> [in Ukrainian].

8. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 10 lypnia 2019 r. № 526-r [On the approval of the Strategy for the development of the sphere of innovative activity for the period up to 2030: Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019 No. 526]. *Verkhovna Rada Ukrainy: ofitsiyni vebportal — Verkhovna Rada of Ukraine: official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

9. Pysarenko, T. V., Kuranda, T. K. et al. (2022). Realizatsiia priorytetnykh napryamiv rozvytku nauky i tekhniki ta otrymani rezultaty u 2021 r.: analitychna dovidka [Implementation of priority areas of science and technology development and results obtained in 2021: analytical reference]. Kyiv: UkrINTEI [in Ukrainian].

10. Vyshlinskyi, H., Repko, M. et al. (2022). Ekonomika Ukrainy pid chas viiny: zvit za zhovten 2022 [Economy of Ukraine during the war: report for October 2022]. *Tsentr ekonomichnoi stratehii. German Economic Team* [in Ukrainian].

11. Skydan, O. V., Dankevych, V. Ye., Fedoniuk, T. P., Dankevych, Ye. M., & Yaremova, M. I. (2022). European green deal: Experience of food safety for Ukraine. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, 9(2), 63–71.

12. Dankevych, V. Ye., Dankevych, Ye. M., Bondarchuk, N. V., Strylchuk, V. A. (2021). Yevropeiska zelena ughoda: dorozhnia karta zbalansovanoho pryrodokorystuvannya v umovakh detsentralizatsii. *Problemy ekonomiky*, 1 (47), 185–191 [in Ukrainian].

**Лосєва Юлія Григорівна**  
*аспірант кафедри публічної політики*  
*ННІ «Інститут державного управління»*  
*Харківського національного університету імені В.Н. Каразіна*

**Losieva Yuliia**  
*Postgraduate of the Public Policy Department of the*  
*Institute of Public Administration of*  
*Kharkiv National University named after V.N. Karazin*  
ORCID: 0000-0001-7973-2471

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9750

## ДОСЛІДЖЕННЯ МЕХАНІЗМУ ЕФЕКТИВНОГО ЗАЛУЧЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ІНВЕСТИЦІЙ ДЛЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

## STUDY OF THE MECHANISM OF EFFECTIVE ATTRACTION OF SOCIAL INVESTMENTS FOR THE DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES IN THE CONDITIONS OF DECENTRALIZATION

**Анотація.** Вступ. У контексті сучасних тенденцій глобального розвитку та змін у системі управління державою акцентується на значенні соціального капіталу та розвитку соціальної інфраструктури на рівні місцевих громад. Популярність соціального інвестування зростає, проте механізм залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад потребує додаткового дослідження.

**Мета.** Метою статті полягає в дослідженні механізму ефективного залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

**Матеріали та методи.** Дослідження ґрунтується на дослідженнях вітчизняних та зарубіжних дослідників. Також матеріали включають нормативно-правове забезпечення електронного урядування.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: метод системного аналізу – при вивченні нормативно-правової бази, метод аналізу та синтезу – при використанні дискусії щодо узагальнення ідей провідних вчених щодо ефективної інвестиційної діяльності місцевої влади; метод узагальнення – при формуванні висновків і рекомендацій.

**Результати.** На основі аналізу надаються рекомендації для ефективного залучення соціальних інвестицій, спрямованих на підвищення якості життя населення та соціально-економічний розвиток територіальних громад.

**Перспективи.** Перспективними напрямками подальших досліджень є аналіз механізму ефективного залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад в умовах децентралізації з'ясування перешкод та напрямків його покращення в територіальних громадах.

**Ключові слова:** соціальні інвестиції, соціально-економічний розвиток, державне регулювання, інвестиційна діяльність, децентралізація, територіальні громади.

**Summary.** Introduction. In the context of modern trends in global development and changes in the state management system, the emphasis is on the importance of social capital and the development of social infrastructure at the level of local communities. The popularity of social investment is growing, but the mechanism of attracting social investment for the development of territorial communities needs additional research.

**Purpose.** The purpose of the article is to study the mechanism of effective attraction of social investments for the development of territorial communities in conditions of decentralization.

*Materials and methods.* The study is based on the research of domestic and foreign researchers. Also, the materials include regulatory and legal support for e-government.

*In the process of carrying out the research, the following scientific methods were used:* the method of systemic analysis – when studying the regulatory and legal framework, the method of analysis and synthesis – when using a discussion on the generalization of the ideas of leading scientists regarding the effective investment activity of local authorities; method of generalization – when forming conclusions and recommendations.

*Results.* Based on the analysis, recommendations are provided for the effective attraction of social investments aimed at improving the quality of life of the population and the socio-economic development of territorial communities.

*Discussion.* Prospective areas of further research are the analysis of the mechanism of effective attraction of social investments for the development of territorial communities in conditions of decentralization, identification of obstacles and directions for its improvement in territorial communities.

**Key words:** social investments, socio-economic development, state regulation, investment activity, decentralization, territorial communities.

**Постановка проблеми.** За реформування децентралізації, громадянин стає ключовим учасником на політичному ринку. Стратегія державної політики в Україні у сфері місцевого самоврядування базується на врахуванні потреб інтересів мешканців територіальних громад і передбачає передачу від органів виконавчої влади значної частини повноважень, ресурсів та відповідальності на рівень місцевого самоврядування. Проте, навіть при такому розподілі влади держава та органи місцевого самоврядування не можуть гарантувати своїм громадянам належних умов для реалізації потреб у розвитку людського капіталу. Ця ситуація породила необхідність пошуку суб'єктів, які зможуть контролювати безладний розвиток цього процесу та забезпечити підвищення людського потенціалу країни.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання функціонування територіальних громад в умовах децентралізації, а також залучення соціального інвестування на місцевому рівні розглядається в багатьох працях вітчизняних та зарубіжних науковців. Значний внесок у дослідження територіальної громади та управління розвитком внесено провідними вченими, як Куц Ю.О. та Решеvecь О.В. [9]. Науковці Денисенко М.П., Шапошнікова О.М., Будякова О.Ю. [4] визначають концептуальні підходи щодо вдосконалення державного управління інвестиційними процесами на регіональному рівні. Так, варто згадати таких дослідників як Білоус Я.Ю. [2], Зубков Р.С. [7], Патока І.В. [14], Ортіна Г.В [16]. У своїх працях вони вивчають теоретичні засади та основні напрямки реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні, здійснюють дослідження залучення соціального інвестування, аналізують проблеми, розглядають розвиток територіальних громад.

Проте в сучасних умовах існує потреба ґрунтовних наукових досліджень механізму залучення соціальних інвестицій в умовах децентралізації для розвитку територіальних громад в умовах децентралізації.

**Мета статті** є дослідження механізму залучення соціальних інвестицій в умовах децентралізації та обґрунтування шляхів його покращення.

**Методи і матеріали.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення, яке стосується розвитку об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації, 2) наукові праці вітчизняних та зарубіжних авторів, які досліджують особливості механізму залучення соціальних інвестицій в територіальні громади в умовах децентралізації.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: теоретичного узагальнення, аналізу та синтезу, логічного узагальнення результату.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Економічний та соціальний розвиток територій створює базу і є важливим джерелом підвищення якості життя населення, оскільки в ході взаємозалежних процесів соціально-економічного розвитку створюються передумови для підвищення доходів громадян, споживання, рівня освіти і медичного обслуговування. А також створюються умови, які сприяють зростанню самоповаги людей в результаті формування соціальної, політичної, економічної та інституційної систем, орієнтованих на підвищення престижності особистості в суспільстві [11, с. 31–32].

Децентралізація передбачає передачу на регіональний рівень такої кількості повноважень, скільки місцева влада може прийняти задля виконання покладених на неї обов'язків, у тому числі у сфері надання публічних послуг та підвищення добробуту людей, що проживають на певній території [12].

Основними перевагами децентралізації державної влади є: прозорість і спрощення процесу прийняття рішень, покращання якості розгляду звернень громадян до органів влади, сприяння розвитку місцевих економік та стратегічному плануванню, більш цілеспрямоване використання видатків бюджету на місцеві першочергові потреби та ін. До недоліків можна віднести наступне: диспропорції і нерівномірність у соціально-економічному розвитку адміністративно-територіальних одиниць, гальмування реалізації державних програм на фоні надання більшого значення місцевим політичним пріоритетам, неузгодженість делегованих

повноважень і обов'язків з ресурсами для виконання державних функцій тощо [15, с. 111].

У ст. 28 Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» чітко визначені джерела та повноваження органів місцевого самоврядування щодо залучення на договірних засадах інвестиційних ресурсів підприємств, установ та організацій незалежно від форм власності, розташованих на відповідній території, коштів населення, а також бюджетних коштів на будівництво, розширення, ремонт і утримання на пайових засадах об'єктів соціальної і виробничої інфраструктури; сприяння здійсненню інвестиційної діяльності на відповідній території [6].

Відповідно до статті 16 Закону України «Про інвестиційну діяльність», органи місцевого самоврядування у межах своїх повноважень здійснюють регулювання інвестиційної діяльності на своїй території, в тому числі шляхом погодження питань про створення виробничих і соціальних об'єктів, використання природних ресурсів суб'єктами інвестиційної діяльності [5].

Однією з найважливіших відмінностей в контексті децентралізації є можливість самостійного управління інвестиційною привабливістю власних територій, що дає об'єднаним територіальним громадам можливість конкурувати між собою за залучення інвесторів.

Оцінка конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад та регіону може базуватися на визначенні рівня їх соціально-економічного розвитку та інвестиційної привабливості [3, с. 394]. Методичні підходи до оцінки рівня соціально-економічного розвитку ОТГ:

- кількісні методи оцінки на основі макроекономічних показників для аналізу тенденцій соціально-економічного розвитку ОТГ;
- рейтингові оцінки для аналізу інвестиційної привабливості ОТГ;
- оцінки ефективності використання елементів соціально-економічного потенціалу для аналізу конкурентних переваг ОТГ.

Реальний рівень соціально-економічного розвитку визначається тим, як держава впливає на економічні та соціальні процеси через фінансові механізми та інструменти. Розподіл коштів на центральному рівні має значуще соціально-економічне та політичне значення, оскільки фінансові ресурси, які надходять до державного бюджету, впливають на реалізацію пріоритетних заходів на рівні країни. Заходи, програми та інвестиційні проекти на місцевому або регіональному рівні, а також виконання делегованих державою повноважень органами місцевого самоврядування, фінансуються з коштів, що мобілізуються до місцевих бюджетів. Такий підхід дозволяє ефективно управляти фінансовими ресурсами, використовувати їх у важливих галузях економіки та розвитку соціальної інфраструктури, а також проводити єдину

загальнодержавну фінансово-економічну політику в державі.

Видатки місцевих бюджетів зазвичай можна поділити на три основні групи [8, с. 112]:

- 1) видатки, спрямовані на фінансування бюджетних установ та програм, які призначені для надання невідкладних соціальних послуг, гарантованих державою;
- 2) фінансування бюджетних установ і програм, які забезпечують надання основних соціальних послуг і здійснюється за рахунок коштів місцевих бюджетів;
- 3) видатки на фінансування бюджетних установ і програм для конкретних категорій громадян або фінансування програм, які необхідні у всіх регіонах України.

Процес децентралізації публічного управління передбачає зміцнення можливостей територіальних громад у всіх сферах їх діяльності, що відображено у Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні.

Концепцією реформування місцевого самоврядування і територіальної організації влади в Україні для забезпечення соціально-економічного розвитку території визначені, зокрема, такі шляхи і способи, як:

- надання трансфертів із державного бюджету безпосередньо кожному місцевому бюджету;
- визначення фінансовою основою здійснення органами місцевого самоврядування власних повноважень податків та зборів, які пов'язані з територією відповідної адміністративно-територіальної одиниці;
- закріплення за місцевими бюджетами частини коштів, що надходять від сплати податку на прибуток новостворених юридичних осіб, протягом п'яти років від дати інвестування в юридичну особу;
- надання органам місцевого самоврядування права регулювати ставки місцевих податків і зборів;
- надання органам місцевого самоврядування доступу до залучення кредитних ресурсів для інвестиційного розвитку шляхом спрощення процедур погодження запозичень і місцевих гарантій та збалансування їх із способами державного контролю, спрямованого на запобігання банкрутству об'єктів права комунальної власності;
- підвищення прозорості та ефективності використання бюджетних коштів шляхом запровадження програмно-цільового методу для всіх місцевих бюджетів;
- визначення матеріальною основою місцевого самоврядування майна, зокрема землі, що перебуває у власності територіальних громад сіл, селищ, міст (комунальній власності), об'єктів спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст, району, області, а також належної бази оподаткування;



– надання територіальним громадам права розпоряджатися земельними ресурсами в межах своєї території, об'єднувати свої майно та ресурси в рамках співробітництва територіальних громад для виконання спільних програм та ефективнішого надання публічних послуг населенню суміжних територіальних громад [13, с. 80–86].

Локальні інвестиції та підтримка реалізації інвестиційних проєктів здійснюються відповідно до встановленого порядку, що регулюється органами місцевого самоврядування, відповідно до вимог бюджетного законодавства. Цей процес передбачає використання коштів місцевого бюджету, а також можливість отримання кредитів або позик під місцеві гарантії. Органи місцевого самоврядування встановлюють правила та процедури, які регулюють використання цих ресурсів, здійснюють контроль за їхнім ефективним використанням та забезпечують відповідність усіх дій законодавству у сфері бюджетної діяльності.

Окремі дослідники відзначають, що в більшості зарубіжних країн органи місцевого самоврядування беруть активну участь в господарських відносинах. Зокрема, вони є одними із найбільших власників і покупців на ринку праці, активними учасниками фінансово-кредитних відносин, мають власні банківські, страхові і інші фінансово-кредитні установи [10, с. 25; 1, с. 75].

На місцевому рівні є низка проблем та негативних аспектів, які ускладнюють залучення соціальних інвестицій та втілення інвестиційних проєктів інвесторами та органами місцевого самоврядування. Серед них можна виокремити:

- відсутність маркетингових досліджень інвестиційних проєктів;
- недостатність інформації про інвесторів та об'єкти інвестування;
- відсутність організаційно-економічних механізмів для реалізації інвестиційної політики щодо розвитку території.

При розробці інвестиційної політики на місцевому та державному рівнях важливо враховувати

якість інвестицій та їхній внесок у державну економіку. Особливу увагу слід приділяти оцінці якості інвестицій до їх залучення до економіки відповідної територіальної громади.

Враховуючи вищесказане, рекомендовано застосовувати поетапний підхід, зокрема, наведено трьохетапне оцінювання якості інвестицій у таблиці 1.

Трьохетапне оцінювання якості інвестицій передбачає проведення оцінки на трьох рівнях, що дозволяє здійснити комплексний аналіз та забезпечити максимальну об'єктивність інвестиційного рішення.

Цей трьохетапний підхід дозволяє здійснити комплексний аналіз соціальних інвестицій, враховуючи як характеристики самого інвестора, так і конкретного інвестиційного проєкту, а також його вплив на економіку та суспільство.

Для успішного залучення інвестицій в територіальні громади України потрібно створити комплексний механізм, який би стимулював здійснення інвестиційних проєктів та забезпечував зацікавлені сторони, включаючи інвесторів, урядові структури та місцеву владу.

Механізм залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад полягає у взаємопов'язаних елементах, які визначають цей процес. Основні структурні складові механізму включають: суб'єкти інвестування (державні органи, приватні компанії, громадські організації тощо), об'єкти залучення (різноманітні сфери і напрямки, в які спрямовуються інвестиції для соціального розвитку територій), форми залучення інвестицій (різноманітні методи і механізми, які використовуються для привертання інвестиційних коштів), інвестиційні проєкти (конкретні програми або ініціативи, які передбачають вкладення коштів у розвиток територіальних громад).

Суб'єкти інвестування діють у конкретному бізнес-середовищі і впливають на процес залучення інвестицій. Об'єкти залучення можуть включати розвиток освіти, охорони здоров'я, інфраструктури, соціального захисту, розвитку місцевих підприємств та інші аспекти. Форми залучення інвестицій включають в себе привабливі

Таблиця 1

**Трьохетапний підхід оцінювання якості інвестицій для територіальних громад**

Етап/Назва	Опис
Перший етап: Оцінка інвестора	На цьому етапі проводиться аналіз інвестора, його цілей, стратегії та репутації. Це включає перевірку фінансової стабільності, досвіду вкладання коштів, ділової репутації та попередніх успіхів в інвестиційних проєктах.
Другий етап: Оцінка інвестиційного проєкту	На цьому етапі аналізується конкретний інвестиційний проєкт, його відповідність стратегічним цілям розвитку територіальної громади, інноваційний потенціал, технічні та екологічні аспекти, ризики та можливості, а також очікуваний доход.
Третій етап: Оцінка впливу на економіку та суспільство	На останньому етапі проводиться оцінка впливу інвестиційного проєкту на економіку та суспільство. Це включає аналіз очікуваних економічних вигод для місцевої економіки, створення робочих місць, підвищення рівня життя населення, вплив на екологічну та соціальну сфери.

Джерело: розроблено автором

інвестиційні умови, стимулюючі програми, організація презентацій та інвестиційних форумів, партнерські відносини між суб'єктами інвестування для спільної реалізації інвестиційних проєктів, створення спеціальних спільних підприємств для розвитку територіальних громад, тощо. Інвестиційні проєкти можуть бути спрямовані на покращення інфраструктури, розвиток соціальних послуг, підвищення якості життя населення тощо.

Виділення цих компонентів дозволяє пояснити поведінку зацікавлених сторін і визначити їх взаємозв'язки, що сприяє ефективному залученню соціальних інвестицій у розвиток територіальних громад.

Для удосконалення механізму залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад, можна вжити ряд заходів:

1. Створення привабливого інвестиційного середовища.

Підвищення привабливості територіальних громад для потенційних інвесторів шляхом створення сприятливих умов для бізнесу, спрощення бюрократичних процедур, розвиток інфраструктури та підтримка інноваційних проєктів.

2. Залучення громадськості.

Активне включення місцевого населення в процесі планування та реалізації інвестиційних проєктів сприятиме створенню механізму, що відповідає потребам і інтересам громади.

3. Постійний моніторинг і оновлення механізму.

Суспільні потреби та умови змінюються з часом, тому важливо постійно оцінювати ефективність механізму та адаптувати його до нових викликів і можливостей.

Зазначені заходи допоможуть покращити механізм залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад, сприяючи їхньому сталому і збалансованому зростанню.

Насамкінець, варто зазначити, що розвиток системи місцевого самоврядування є ключовим

стратегічним пріоритетом для України у її шляху становлення як соціально орієнтованої європейської держави. Без проведення необхідних заходів у напрямку удосконалення залучення соціальних інвестицій буде складно досягти гармонійного та збалансованого розвитку територіальних громад, а відтак — забезпечити високий рівень якості життя населення.

**Висновки.** У сучасному світі соціальне інвестування визначається механізмами взаємодії органів влади і управління різних рівнів, бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства. Воно виступає одним із ключових інструментів фінансових вкладень, який має значний потенціал в Україні, є інноваційним засобом вирішення стратегічних завдань соціально-економічного розвитку країни та її регіонів. При цьому соціальний ефект, отримуваний регіональною спільнотою, залежить від нормативного та стимулюючого впливу державних органів влади на формування інституційних основ соціального інвестування.

Отже, в територіальних громадах вже сформован та діє механізм залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад. Однак, важливо врахувати, що на місцевому рівні є низка проблем та негативних аспектів, які ускладнюють залучення соціальних інвестицій та втілення інвестиційних проєктів інвесторами та органами місцевого самоврядування. Тому для ефективного залучення соціального інвестування рекомендовано застосовувати поетапний підхід оцінювання якості інвестицій. Необхідно також зазначити, що з метою удосконалення механізму залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад, важливо вжити ряд заходів: створення привабливого інвестиційного середовища, залучення громадськості, постійний моніторинг і оновлення механізму.

В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на особливостях та перспективах покращення механізму залучення соціальних інвестицій для розвитку територіальних громад.

#### Література

1. Андрусьок Б. П. Місцеве самоврядування в сучасній Україні: проблеми і перспективи. Київ : Стило, 1997. 223 с.
2. Білоус Я. Ю. Аналіз чинників конкурентоспроможності об'єднаних територіальних громад. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2017. № 6 (236). С. 26–32.
3. Васильєва Н. В., Гринчук Н. М., Дерун Т. М., Куйбіда В. С., Ткачук А. Ф. Місцевий бюджет і фінансове забезпечення об'єднаної територіальної громади: практичний посібник. К., 2017. 108 с.
4. Денисенко М. П., Шапошнікова О. М., Будякова О. Ю. Економічні заходи державного управління щодо залучення інвестицій. *Науковий вісник: Державне управління*. 2020. № 1(3). С. 53–65.
5. Про інвестиційну діяльність: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1991. № 47. Ст. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (дата звернення: 20.03.2024).
6. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України. *Відомості Верховної Ради України*. 1997. № 24. Ст. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр> (дата звернення: 20.03.2024).
7. Зубков Р. С. Основні підходи до оцінки інноваційно-інвестиційного розвитку регіону. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 24. С. 53–58.
8. Іщук Л. І., Дацюк Ю. С. Роль місцевих бюджетів у фінансуванні соціальної сфери: теоретичні та практичні аспекти. *Економічний форум*. 2020. № 3. С. 110–117.

9. Куц Ю.О., Решеvecь О.В. Територіальна громада: управління розвитком : монографія / за заг. ред. Ю.О. Куца. Харків : Константа, 2013. 540 с. С. 15–16.
10. Лютий М. Проблеми місцевого самоврядування у Польщі. *Актуальні проблеми і досвід місцевого самоврядування у Східноукраїнському регіоні : матеріали міжнар. конф.* (Донецьк, 28–29 вересня 2001 р.). Донецьк : ІСПД НАН України, 2001. С. 23–25.
11. Максимова Т.С. Формування механізму діагностування та прогнозування економічного і соціального розвитку регіонів: дис. ... д-ра екон. наук: 08.10.01. Донецьк, 2004. С. 31–32.
12. Місцеве самоврядування в Україні: сучасний стан та основні напрями модернізації: наук. доп. / ред. кол.: Ю.В. Ковбасюк, К.О. Ващенко, В.В. Толкованов та ін.; Національна академія державного управління при Президентові України. Київ, 2014. 128 с.
13. Павлюк Н.В. Соціально-економічний аспект децентралізації державної влади: процеси реформування місцевого самоврядування в Україні. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 44. С. 80–86.
14. Патока І.В. Фінансове забезпечення сталого розвитку об'єднаних територіальних громад як складова ефективної децентралізації влади в Україні. *Ефективна економіка*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4582> (дата звернення: 20.03.2024).
15. Сergyogin S.M., Goncharuk N.T. Теоретичні засади та основні напрями реформування місцевого самоврядування й децентралізації влади в Україні. *Аспекти публічного права*. 2015. № 4. С. 111–120.
16. Формування та шляхи створення об'єднаних територіальних громад в умовах децентралізації : хрестоматія / за заг. редакцією Г.В. Ортіної. Мелітополь : ФОП Однорог Т.В., 2019. 410 с.

#### References

1. Andresiuk B.P. Mistseve samovriaduvannya v suchasni Ukraini: problemy i perspektyvy. Kyiv: Stylos, 1997. 223 s.
2. Bilous Ya. Yu. Analiz chynnykiv konkurentospromozhnosti obiednanykh terytorialnykh hromad. *Visnyk Shkhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia*. 2017. № 6 (236). S. 26–32.
3. Vasylieva N.V., Hrynychuk N.M., Derun T.M., Kuibida V.S., Tkachuk A.F. Mistsevyi biudzhety i finansove zabezpechennia obiednanoi terytorialnoi hromady: praktychnyi posibnyk. K., 2017. 108 s.
4. Denysenko M.P., Shaposhnikova O.M., Budiakova O.Iu. Ekonomichni zakhody derzhavnoho upravlinnia shcho do zaluchennia investytsii. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. 2020. № 1(3). С. 53–65.
5. Pro investytsiinu diialnist: Zakon Ukrainy. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1991. № 47. St. 646. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1560-12#Text> (date of access: 20.03.2024).
6. Pro mistseve samovriaduvannya v Ukraini: Zakon Ukrainy. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1997. № 24. St. 170. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-vr> (date of access: 20.03.2024).
7. Zubkov R.S. Osnovni pidkhody do otsinky innovatsiino-investytsiinoho rozvytku rehionu. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2016. № 24. S. 53–58.
8. Ishchuk L.I., Datsiuk Yu.S. Rol mistsevykh biudzhetyv u finansuvanni sotsialnoi sfery: teoretychni ta praktychni aspekty. *Ekonomichni forum*. 2020. № 3. S. 110–117.
9. Kuts Yu. O., Reshevets O.V. Terytorialna hromada: upravlinnia rozvytkom: monohrafiia / za zah. red. Yu.O. Kutsa. Kharkiv: Konstanta, 2013. 540 s. S. 15–16.
10. Liutyi M. Problemy mistsevoho samovriaduvannya u Polshchi. *Aktualni problemy i dosvid mistsevoho samovriaduvannya u Shkhidnoukrainskomu rehioni: materialy mizhnar. konf.* (Donetsk, 28–29 veresnia 2001 r.). Donetsk: IEPD NAN Ukrainy, 2001. S. 23–25.
11. Maksymova T.S. Formuvannya mekhanizmu diahnostuvannya ta prohnozuvannya ekonomichnoho i sotsialnoho rozvytku rehioniv: dys. ... d-ra ekon. nauk: 08.10.01. Donetsk, 2004. S. 31–32.
12. Mistseve samovriaduvannya v Ukraini: suchasnyi stan ta osnovni napriamy modernizatsii: nauk. dop. / red. kol.: Yu.V. Kovbasiuk, K.O. Vashchenko, V.V. Tolkovanov ta in.; Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Kyiv, 2014. 128 s.
13. Pavliuk N.V. Sotsialno-ekonomichni aspekt detsentralizatsii derzhavnoi vlady: protsesy reformuvannya mistsevoho samovriaduvannya v Ukraini. *Efektynist derzhavnoho upravlinnia*. 2015. Vyp. 44. S. 80–86.
14. Patoka I.V. Finansove zabezpechennia staloho rozvytku obiednanykh terytorialnykh hromad yak skladova efektyvnoi detsentralizatsii vlady v Ukraini. *Efektynna ekonomika*. 2015. № 11. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4582> (date of access: 20.03.2024).
15. Serohin S.M., Honcharuk N.T. Teoretychni zasady ta osnovni napriamy reformuvannya mistsevoho samovriaduvannya y detsentralizatsii vlady v Ukraini. *Aspekty publichnoho prava*. 2015. № 4. S. 111–120.
16. Formuvannya ta shliakhy stvorennia obiednanykh terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii: khrestomatiiia / za zah. redaksiieiu H.V. Ortinoi. Melitopol: FOP Odnoroh T.V., 2019. 410 s.

УДК 377

СОЦІАЛЬНА І ГУМАНІТАРНА ПОЛІТИКА

**Гиренко Лілія Анатоліївна**

*кандидат наук з державного управління,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Навчально-науковий інститут права та інноваційної освіти  
Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*

**Hurenko Lilia**

*PhD in Public Administration,  
Associate Professor at the Department of Management and Administration  
Educational and Scientific Institute of Law and Innovative Education of  
Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9716

## РОЗВИТОК ПРОФЕСІЙНОЇ (ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОЇ) ОСВІТИ ЯК ОДИН З НАПРЯМІВ МОЛОДІЖНОЇ ПОЛІТИКИ УКРАЇНИ

### DEVELOPMENT OF VOCATIONAL (VOCATIONAL AND TECHNICAL) EDUCATION AS ONE OF THE DIRECTIONS OF THE YOUTH POLICY OF UKRAINE

**Анотація.** У статті розкрито значення розвитку професійної (професійно-технічної) освіти (далі – П(ПТ)О) як одного з напрямів молодіжної політики України. Вивчено причини низької популярності П(ПТ)О у світі й Україні зокрема. Розглянуто нормативно-правову базу, що регламентує освітній процес в Україні й у світі. Зосереджено увагу на моделях професійної освіти, що діють у світі. Проаналізовано міжнародний досвід впровадження дуальної освіти та підготовку педагогічних фахівців у закладах освіти країн Європейського Союзу. Надано інформацію щодо діяльності та шляхів розвитку П(ПТ)О у Дніпропетровській області. Запропоновано шляхи реформування професійної (професійно-технічної) освіти як одного з напрямів молодіжної політики в Україні. Акцентовано увагу на професійній освіті, що має стати головним етапом підготовки та адаптації молодих людей до реалій сучасного суспільства, а проблема впровадження молодіжної політики в П(ПТ)О та розвитку особистості учнів цієї системи потребує невідкладного вивчення та вирішення. Децентралізований підхід до управління професійною освітою, який здійснено в Україні, ставить питання про визначення механізму формування регіонального замовлення і компенсації витрат закладів профтехосвіти на підготовку фахівців для ринку праці в масштабах регіону і територіальних громад. Проаналізовано практику формування професійних стандартів на досвіді інших країн, результати якої використано для формування пропозицій щодо запровадження інноваційних технологій навчання в Україні. Зазначена необхідність в оновленні нормативно-правової бази професійної освіти відповідно до сучасного законодавства та міжнародних норм для управління професійною освітою за інституційною та дуальною формами, у налагоджуванні взаємовигідного діалогу в чотиристоронньому форматі та застосуванні принципів ринково-орієнтованої моделі у підготовці майбутніх кваліфікованих робітників за затребуваними регіональними ринками праці, тобто забезпечення якісної освітньої й професійної підготовки молодих людей виходить на пріоритетні позиції на шляху відродження України.

**Ключові слова:** молодіжна політика, професійна (професійно-технічна) освіта, професійна підготовка фахівців, формування професійної компетентності, дуальна система освіти, працевлаштування молоді.

**Summary.** The article reveals the significance of the development of vocational (vocational and technical) education (hereinafter referred to as V(VT)E) as one of the directions of youth policy of Ukraine. The reasons for the low popularity of V(VT)E in the world and in Ukraine in particular are studied. The legal framework regulating the educational process in Ukraine and in the world is considered. Attention is focused on the models of vocational education operating in the world. The international experience of the implementation of dual education and the training of pedagogical specialists in educational institutions of the European Union countries is analyzed. Information on the activities and ways of development of V(VT)E in Dnipropetrovsk region is provided. Ways of reforming vocational (vocational and technical) education as one of the directions of youth policy in Ukraine are proposed. Attention is focused on professional education, which should become the main stage of training and adaptation

of young people to the realities of modern society, and the problem of implementing youth policy in vocational education and training and personality development of students of this system needs urgent study and solution. The decentralized approach to the management of vocational education, which has been implemented in Ukraine, poses the question of determining the mechanism of forming a regional order and compensating the costs of vocational education institutions for training specialists for the labor market on the scale of the region and territorial communities. The practice of forming professional standards based on the experience of other countries was analyzed, the results of which were used to form proposals for the introduction of innovative learning technologies in Ukraine. The need to update the legal framework of professional education in accordance with modern legislation and international norms for the management of professional education in institutional and dual forms, to establish a mutually beneficial dialogue in a four-way format and to apply the principles of a market-oriented model in the training of future qualified workers for the in-demand regional markets is indicated labor, i.e. provision of high-quality educational and professional training of young people takes priority positions on the way to the revival of Ukraine.

**Key words:** youth policy, vocational (vocational and technical) education, professional training of specialists, formation of professional competence, dual system of education, youth employment.

**Постановка проблеми.** Залучення молоді до змін у суспільстві, інвестування в молодіжне лідерство й цифрову інфраструктуру освіти, розвиток академічних свобод та створення безпечного освітнього середовища та захист психічного здоров'я молоді — одне з головних завдань молодіжної політики України.

Ці ж напрямки, а також вимога до осіб, які приймають рішення, інвестувати в перспективний розвиток навичок, у технічну й професійну підготовку, учнівство та інші відповідні можливості із забезпечення доступу до гідної роботи для молоді, особливо для представників вразливих та маргіналізованих співтовариств, визначені в числі пріоритетів у Декларації молоді з трансформації освіти, проголошеної на саміті ООН 2022 року [1].

Отже, державі потрібна чітка, комплексна, обґрунтована й дієва політика, здатна реально не лише задовольнити потреби молоді, у тому числі в отриманні якісної професійної освіти та працевлаштуванні.

**Аналіз досліджень та публікацій.** Дослідженню світового досвіду розвитку професійної (професійно-технічної) освіти присвятили свої наукові праці Бойчаківська І. [20], Бородієнко О. [19], Кравець С. [19], Зінченко С. [6], Зінченко А. [18], Пахомов І. [21], Радкевич В. [5] та інші науковці.

Проблемі розвитку системи П(ПТ)О та мотивації її здобувачів присвятили свої дослідження Білай Д. [22], Бурдун В. [12], Величко Н. [18], Дуб А. Р. [25], Дуб Н. Є. [25], Леснікова М. [17], Литвин А. [24], Лозовецька В. [6], Сірий Є. [13], Шпак С. [24], та інші вітчизняні науковці.

**Мета статті** полягає у вивченні причин низької популярності П(ПТ)О у світі й Україні зокрема, аналізі моделей професійної освіти, що діють у світі та міжнародного досвіду професійної (професійно-технічної) освіти та його застосування в процесі реформування професійної (професійно-технічної) освіти як одного з напрямків молодіжної політики в Україні.

**Виклад основного матеріалу.** Серед індикаторів реалізації Національної молодіжної стратегії до

2030 року [2] визначені: збільшення частки молоді, яка свідомо обрала свою професійну діяльність, та зниження кількості молодих людей, які не працюють і не навчаються.

І дійсно серед проблем, з якими найчастіше зіштовхується молодь, є безробіття і, як наслідок, низька фінансова забезпеченість. Станом на початок 2022 року мали роботу 913,7 тис. осіб у віці від 15 до 24 років, у віці 25–29 років — 1666,4 тис. осіб, у віці 30–34 роки — 2252,3 тис. осіб, що складає відповідно 24,8%, 70,4%, 74,0% до працюючого населення відповідного віку [3]. У Дніпропетровській області зайнятість молоді виглядає наступним чином: у віці 15–29 років — 256,6 тис. осіб, або 17,3% від працюючого населення області, у віці 30–39 років — 446,5 тис. осіб, або 30,1% зайнятого населення області [4, с. 61] (див. рис. 1).

За даними Державної служби зайнятості, за істотного дисбалансу між попитом і пропозицією робочої сили, що спостерігався на ринку праці протягом першого півріччя 2022 р., найбільше вакансій припадає на робітничі професії. І навіть при цьому лише 15% випускників 9-х класів закладів загальної середньої освіти України обирають П(ПТ)О.

Причина цього — передусім низька популяризація П(ПТ)О серед молоді та ставлення до професійно-технічної як до другорядної ланки освіти, що, на переконання дослідниці В. Радкевич, зумовлене, серед іншого, низьким рівнем освітнього менеджменту й професійної освітньої логістики, дисбалансом між кількістю ВНЗ та П(ПТ)О, погіршенням фінансового забезпечення закладів освіти, зниженням авторитету педагогів, високим рівнем безробіття серед випускників тощо [5, с. 11].

Виходом з такої ситуації дослідники вбачають: створення системи кредитування професійної підготовки молоді через цільові державні програми та надання пільг комерційним банкам; створення умови для поєднання навчання та працевлаштування через впровадження механізмів гнучкої зайнятості; нормативне врегулювання механізмів

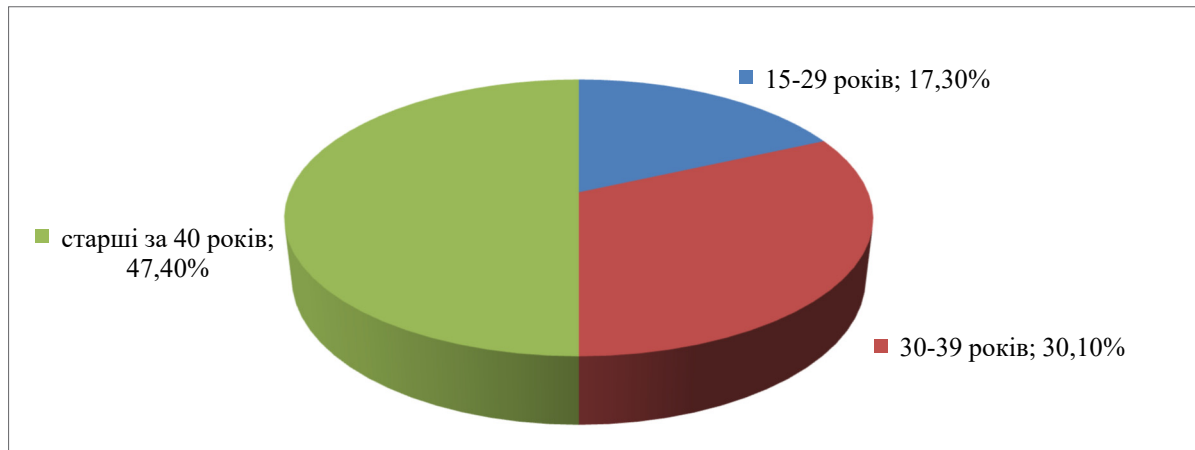


Рис. 1. Рівень зайнятості населення Дніпропетровської області на 01.01.2022 [4]

створення пільгових умов роботодавцям, які співпрацюють з П(ПТ)О, надають робочі місця для виробничої практики і постійної роботи; удосконалення системи формування державного замовлення, приведення у відповідність до потреб національного і регіональних ринків праці перелік професій та спеціальностей, за якими проводиться підготовка кадрів у вищих навчальних закладах та закладах професійно-технічної освіти тощо [6, с. 82].

Ще одним напрямком розвитку П(ПТ)О автори аналітичного дослідження Ради ЄС називають поширення та адаптацію нових технологій, тобто створення на основі закладів бази наукових досліджень і розробок у вузькоспеціалізованих галузях [7, с. 8].

У Державній програмі забезпечення молоді житлом на 2013–2023 рік передбачено можливість надання молоді пільгових довгострокових кредитів з державного чи місцевих бюджетів для здобуття освіти у закладах П(ПТ)О, фахової передвищої та вищої освіти [8]. Але, ураховуючи нинішню ситуацію в країні, виконання цієї програми залишається під питанням.

Держава також гарантує надання першого робочого місця після закінчення навчання, завершення професійної підготовки і перепідготовки, після звільнення із строкової військової або альтернативної (невійськової) служби, а також молодим спеціалістам — випускникам закладів професійної (професійно-технічної), фахової передвищої та вищої освіти державної та комунальної форм власності, потреба в яких була визначена державним замовленням.

Крім того, на розвиток різних напрямків молодіжного руху спрямовані дії законів «Про громадські об'єднання» та «Про визнання пластового руху та особливості державної підтримки пластового, скаутського руху». Чи можна говорити про максимальну дієвість вітчизняної нормативної бази. Певно, ні.

На збільшення рівня участі молоді в суспільно-му житті та діяльності інститутів громадянського суспільства, розвиток компетентностей, необхідних для свідомого вибору професії та кар'єрного росту тощо націлена регіональна цільова соціальна програма «Молодь Дніпропетровщини» на 2022–2026 роки [9].

Отже, забезпечення якісної освітньої й професійної підготовки молодих людей виходить на пріоритетні позиції на шляху відродження України.

Основною проблемою, яка потребує розв'язання, Концепцією реалізації державної політики у сфері П(ПТ)О визначено невідповідність підготовки кваліфікованих кадрів потребам національної економіки та суспільства, а також відірваність змісту та методик викладання від вимог сучасного ринку праці та потреб особи тощо. Як наслідок — зниження у молоді бажання отримувати кваліфікацію та збільшення дефіциту робочих кадрів [10].

Заходи із розвитку професійної та фахової передвищої освіти передбачені у регіональній соціальній програмі «Освіта Дніпропетровщини до 2024 року». Серед них: популяризація затребуваних робітничих професій та спеціальностей; підготовка фахівців відповідно до потреб роботодавців і регіонального ринку праці та запровадження елементів дуальної форми навчання здобувачів освіти у закладах П(ПТ)О тощо [11]. Проте через початок повномасштабної військової агресії Росії на території України фінансування цих заходів не відбулося.

У свою чергу, за визначенням В.Бурдуна, серед проблем освітянської галузі системи П(ПТ)О є зменшення контингенту учнів у закладах; зростання числа неефективних малокомплектних закладів; низький рівень впровадження новітніх виробничих технологій; невідповідність рівня компетентності випускників вимогам ринку праці; невдоволення роботодавців якістю підготовки фахівців [12, с. 250].

Сірій Є. В., висловлює занепокоєння щодо підвищеного попиту роботодавців на дешеву робочу силу, що, на жаль, не сприяє інноваційному розвитку. Попри постійне інформування щодо потреб та професій на ринку праці, молодь зазвичай обирає або найбільш престижні на її думку, або ті, яким можна навчатися за бюджетний кошт [13, с. 256].

Нинішня ситуація в українській економіці потребує суттєвого збільшення уваги до проблем П(ПТ)О і, зокрема, її реформування. Наразі неконкурентоспроможність робочих місць, низький рівень заробітної плати та відсутність на виробництвах системи якісного управління людськими ресурсами є масштабною проблемою для мотивації майбутніх фахівців.

Війна та суттєві проблеми в економіці країни ще більше поглибили існуючу проблему: значна частка молодих громадян потрапила в тіньовий сектор економіки; збільшилися обсяги нелегальної зовнішньої трудової міграції. До цього треба додати і негативні чинники державного рівня, серед яких застаріла структура ринку праці, недостатній рівень професійної мобільності виробничого персоналу й міграційні процеси в країні. У передвоєнному 2021 році до Дніпропетровської області офіційно прибуло 14570 молодих людей, а вибуло 10730.

Зрозуміло, що за останні два роки ситуація змінилася радикально. Зменшення кількості молодого населення України через згадані вище причини, а також через великі воєнні втрати спричиняє ситуацію стрімкого старіння професійних кадрів. Така ситуація вимагає невідкладних кроків з боку держави і бізнесу.

Йдеться про децентралізацію системи управління та диверсифікацію джерел фінансування, про оновлення нормативно-правового забезпечення та

розвиток державно-приватного партнерства у сфері П(ПТ)О, про прискорення модернізації системи П(ПТ)О на рівні регіонів, підвищення спроможності закладів П(ПТ)О, сприяння фінансовій, академічній, кадровій автономії тощо [14, с. 2].

За даними видання «Гендерний портрет Дніпропетровської області» станом на 01 січня 2022 року в області працювало 105 закладів професійної (професійно-технічної) освіти [4, с. 87]. З метою підвищення якості освітніх послуг та популяризації П(ПТ)О серед учнівської молоді та відповідно до рішення міністерства освіти і науки України на розгляд найближчої сесії Дніпропетровської обласної ради винесено проєкт рішення «Про затвердження порядку Стратегії розвитку комунального закладу професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області. Відповідний проєкт розміщено на офіційному сайті обласної ради [15]. Вважається, що успішність закладу буде частиною стратегічної діяльності громади.

За даними Європейського центру з розвитку професійної освіти і навчання (CEDEFOP), у 2019 р. у середньому по країнах ЄС майже половина (48,4%) усіх учнів старших класів середньої школи була зарахована до П(ПТ)О (див. рис. 2).

Але, навіть при тому, що система П(ПТ)О є досить популярною ланкою освіти серед молоді країн ЄС, звіт ЄС, опублікований у 2023 році, свідчить, що популяризація П(ПТ)О є не лише українською проблемою. Європейські дослідники наголошують, що профорієнтація та консультування повинні стати невід’ємним елементом системи освіти та навчання, починаючи з початкової освіти. Науковці доводять, що: а) учні кидають П(ПТ)О через низький загальний рівень освіти та вимог до відвідуваності; б) через проблеми із здоров’ям

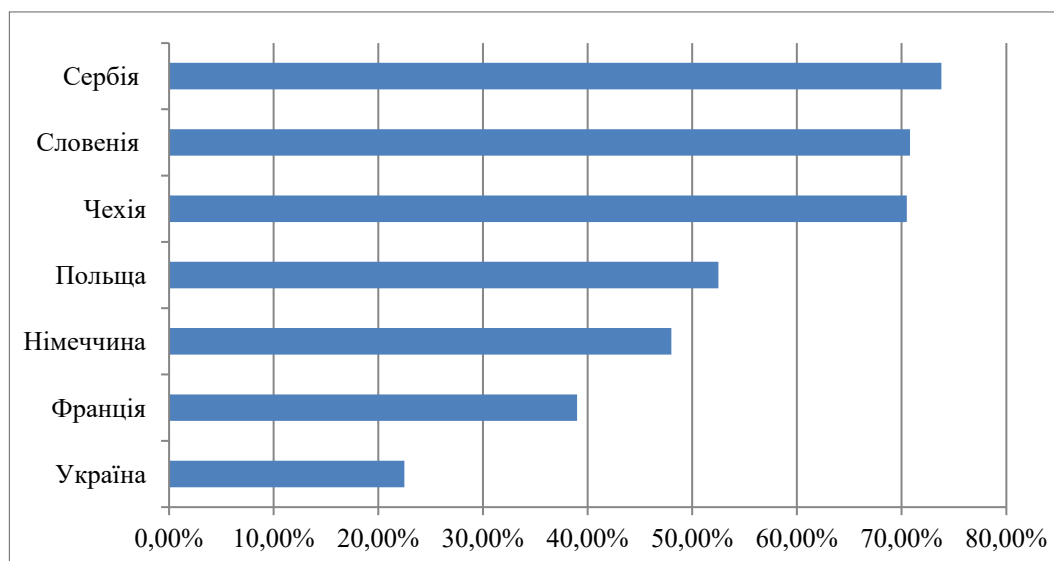


Рис. 2. Частка учнів, зарахованих до П(ПТ)О ЄС у 2019 році [15]

та самопочуттям; в) через відсутність участі та підтримки сім'ї [16].

Крім вже названих, шляхи розв'язання проблеми низької популяризації серед молоді української системи П(ПТ)О, вважає М.В. Леснікова, полягають у запровадженні ефективної системи профорієнтації; створенні регіональних центрів кар'єри та запровадженні в закладах П(ПТ)О посад радників з питань кар'єри [17, с. 61].

Міжнародний досвід П(ПТ)О демонструє різні моделі професійної освіти. Зокрема Франція, Іспанія, Італія, Польща та інші використовують державно-регульовану модель навчання, орієнтовану на потреби, здебільшого у сферах обслуговування, комерції тощо, а обсяги професійної підготовки фахівців визначаються професійним замовленням, що зумовлює монопольну відповідальність держави за якість професійної підготовки.

Північні європейські країни — Велика Британія, Нідерланди, Бельгія надають освітні послуги за ринково-орієнтованою моделлю, за якої замовлення на підготовку кваліфікованих робітників визначається з урахуванням балансу між попитом і пропозицією. За таких умов якість професійної підготовки фахівців є дуже високою, оскільки компанії самостійно здійснюють та контролюють цей процес.

Німеччина, Австрія, Швейцарія, Чехія, Хорватія та Угорщина використовують дуальну модель навчання, за якої відбувається поєднання різних типів управління — і ринкового і державного, 10% освітньої програми реалізується на базі закладів освіти і 90% — на виробництві, а попит на підготовку робітничих кадрів визначається ринком праці.

Особлива увага в політиці зайнятості розвинутих країн світу приділяється працевлаштуванню молоді, яка не має практичної професійної підготовки. Такі держави стимулюють роботодавців шляхом надання їм спеціальних гарантій, субсидій, податкових пільг [18, с. 154].

Наразі в українських закладах П(ПТ)О, вважають дослідники Радкевич В., Бородієнко О. та Кравець С., застосовується інституційна модель, подібна до державно-регульованої, за якої навчання здійснюється за рахунок коштів державного та/або місцевих бюджетів, фізичних та юридичних осіб, інших джерел фінансування, не заборонених законодавством [19, с. 7].

Для забезпечення якісної підготовки фахівців у П(ПТ)О та вирішення інших проблем галузі науковиця Бойчківська І., пропонує взяти за основу для наслідування приклад німецької професійної дуальної освіти, яка високо ціниться в усьому світі, є основним джерелом формування молоді генерации кваліфікованих робітників та виступає передумовою економічної продуктивності країни. Підприємства вииграють від системи дуальної підготовки, оскільки після закінчення навчання робітників можна відразу залучати до виробництва

без тривалого введення у справу [20]. Така позиція зумовлює досить низький рівень молодіжного безробіття в Німеччині (8,5%).

Перші спроби застосування такого методу вже кілька років робляться в Україні. Проте є ряд бар'єрів, що гальмують його розвиток. Серед них: брак відповідної нормативно-правової бази; низька мотивація навчальних закладів запроваджувати дуальну систему; незацікавленість роботодавців у партнерстві з закладами П(ПТ)О. Остання проблема, за визначенням Попової В. полягає у тому, що українські роботодавці покривають лише 2% від загальної суми витрат професійної освіти, а у країнах ЄС частка витрат роботодавців сягає 60% [21, с. 102]. Роботодавець не бажає утримати персонал на час навчання.

Разом із тим, говорячи про професійну підготовку молодих фахівців, не можна забувати про розвиток їх особистості. Адже досить часто контингент учнів професійно-технічних закладів освіти розглядається як проблемний у виховному й навчальному відношенні. Фахівці відзначають світоглядну індіферентність, пасивність, нехтування освітою, зниження інтересу учнів до культури, мистецтва, літератури, духовних цінностей.

Зважаючи на це, саме на педагогів покладається непросте завдання формування особистості учнів закладів П(ПТ)О. Це, на думку Білая Д.В., має бути насамперед, колишній умотивований учень, що розглядає навчання в закладі професійної освіти як важливий для свого теперішнього і подальшого життя період, насичений вимогами і завданнями, що в своїй сукупності забезпечують формування його професійної компетентності, який має розуміти внутрішній світ учня з його нахилами, інтересами, розвиненими чи потенційними здібностями тощо [22, с. 441]. Якість освіти мають забезпечувати не просто педагогічні працівники, а гнучкі менеджери, управлінська діяльність яких спрямована на створення умов для адаптації учасників навчально-виховного процесу до реформ в освітній галузі. Адже вдосконалення їх професійної підготовки означає покращення системи підготовки кваліфікованих кадрів у країні. Однак у загальному огляді «Управління підготовкою викладачів професійної освіти у країнах ЄС» зазначається, що українська система підготовки викладачів для закладів П(ПТ)О та й сама система П(ПТ)О мають між собою досить слабкі інституційні зв'язки [23, с. 1].

Так у Німеччині викладачі П(ПТ)О, перш ніж почати працювати у цій сфері, повинні мати значний відповідний досвід роботи. У Франції впроваджується державна програма найму та навчання більшої кількості викладачів професійно-технічної освіти. У Фінляндії фінансування навчання та розвитку викладачів відбувається через національне агентство освіти та навчання.





Рис. 3. Пропозиції щодо напрямків профорієнтаційної діяльності у системі П(ПТ)О [24]

Отже, процес формування фахових компетентностей майбутніх викладачів П(ПТ)О повинен бути комплексним та системним. Дослідники Шпак С. та Литвин А. наполягають, що для цього необхідно забезпечити інтегроване використання різноманітних методів та підходів до навчання, таких як проєктна діяльність, ігрові технології, електронні та інтерактивні засоби навчання, інтерактивні методи та ін. [24, с. 180].

Науковці Дуб А. Р. та Дуб Н. Є. пропонують зосередити профорієнтаційну діяльність на заходах, наведених на рис. 3.

Переконана, реформування освіти як одного з напрямків молодіжної політики має бути комплексним, охоплювати усі ступені: підготовку викладачів, цифровізацію процесу навчання, дуалізацію освіти, формування професійної культури та забезпечення випускника першим робочим місцем.

Таким чином, професійна освіта має стати головним етапом підготовки та адаптації молодих людей до реалій сучасного суспільства, а проблема впровадження молодіжної політики в П(ПТ)О та розвитку особистості учнів цієї системи потребує невідкладного вивчення та вирішення. Наразі є потреба в оновленні нормативно-правової бази професійної освіти відповідно до сучасного законодавства та міжнародних норм для управління професійною освітою за інституційною та дуальною формами, у налагодженні взаємовигідного діалогу в чотиристоронньому форматі «П(ПТ)О-держава-роботодавець-фахівець» та застосуванні принципів ринково-орієнтованої моделі у підготовці майбутніх кваліфікованих робітників за професіями/спеціальностями, затребуваними регіональними ринками праці і, нарешті, у детальному вивченні міжнародного досвіду професійної освіти та навчання у світовій системі освіти.

### Література

1. Youth Declaration on Transforming Education Adopted at the UN Summit on the Transformation of Light (New York, 16, 17, 19 June 2022). URL: [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2022/09/tes\\_youthdeclaration\\_en.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2022/09/tes_youthdeclaration_en.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).
2. Про Національну молодіжну стратегію до 2030 року : Указ Президента України від 12.03.2021 р. № 94/2021. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#n13> (дата звернення: 11.02.2024).
3. Зайнятість населення за статтю, типом місцевості та віковими групами у 2021 році. *Держстат: вебсайт*. URL: [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gr/eans/eans\\_u/arch\\_znsmv\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/gr/eans/eans_u/arch_znsmv_u.htm) (дата звернення: 11.02.2024).
4. Гендерний портрет Дніпропетровської області : наук.-практ. видання (2022). 3-є вид., перероб. і доп. (за сприяння Дніпропетровської обласної ради та громадської організації «ЖІНКИ плюс»). Дніпро: ДДУВС, 2022. 120 с. URL: [https://womenplus.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Gendernij-portret\\_07.06.2023.pdf](https://womenplus.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Gendernij-portret_07.06.2023.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).
5. Радкевич В. Наукові засади підвищення престижності вітчизняної професійної освіти. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2017. № 13. С. 5–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto\\_2017\\_13\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2017_13_3) (дата звернення: 11.02.2024).
6. Пеша І. В., Коляда В. С., Тілікіна Н. В., Ярошенко О. О. Моніторинг і оцінка результативності та ефективності політики у молодіжній сфері: кол. монографія. К. : ГО «Інститут молоді», 2023. 308 с.
7. The future of vocational education and training in Europe: 50 dimensions of vocational education and training: Cedefop's analytical framework for comparing VET. Luxembourg: Publications Office. *Cedefop*. 2023. № 92. URL: [https://www.cedefop.europa.eu/files/5592\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5592_en.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).
8. Про затвердження Державної програми забезпечення молоді житлом на 2013–2026 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 24.10.2012 р. № 967 в редакції від 09.11.2023 р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.02.2024).
9. Про регіональну цільову соціальну програму «Молодь Дніпропетровщини» на 2022–2026 роки: Рішення Дніпропетровської обласної ради від 03.12.2021 р. № 154-9/VIII. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний вебсайт*. URL: <https://tinyurl.com/56s5w9eu> (дата звернення: 11.02.2024).
10. Концепція реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти «Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта на період до 2027 року»: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 12.06.2019 р. № 419-р. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.02.2024).
11. Про регіональну цільову соціальну програму «Освіта Дніпропетровщини до 2024 року»: Рішення Дніпропетровської обласної ради від 02.11.2021 р. № 121-8/VIII. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний вебсайт*. URL: <https://tinyurl.com/6kfxbn4f> (дата звернення: 11.02.2024).
12. Бурдун В. Аналіз чинників, що впливають на мотивацію здобувачів професійно-технічної освіти до вчення та ефективного професійного зростання. *Сучасна наука та освіта: стан, проблеми, перспективи: матер. Міжнар. наук.-практ. конф.* (м. Полтава, 20–21 березня 2023 року). Полтава: ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2023. 774 с. URL: <https://tinyurl.com/4924w36f> (дата звернення: 11.02.2024).
13. Сірий Є. В. Освіта, освітні орієнтації та професійна підготовка молоді України на фоні євроінтеграції: статистичні та соціологічні виміри. *Міжнародні відносини: теоретико-практичні аспекти*. 2020. № 5. С. 247–265. URL: <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/203718/203457> (дата звернення: 11.02.2024).
14. Про проєкт Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року: Рішення Міністерства освіти і науки України від 21.12.2020 р. № 12/2–3. *Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт*. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf> (дата звернення: 11.02.2024).
15. Stemming the tide: tackling early leaving from vocational education and training in times of crises: synthesis report of Cedefop/ReferNet survey. Luxembourg: Publications Office. *Cedefop*. 2023. URL: [https://www.cedefop.europa.eu/files/5604\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5604_en.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).
16. Про затвердження порядку Стратегії розвитку комунального закладу професійної (професійно-технічної), фахової передвищої освіти, що належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області: Проєкт рішення Дніпропетровської обласної ради від 27.02.2024 р. *Дніпропетровська обласна рада: офіційний вебсайт*. URL: <https://tinyurl.com/5pka82r6> (дата звернення: 11.02.2024).
17. Леснікова М. В. Популяризація професійної (професійно-технічної) освіти серед молоді: європейський досвід та кроки її підвищення в Україні. *Освітня аналітика України*. 2022. № 4 (20). С. 49–66. URL: [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/4\\_Lesnukova\\_420\\_2022\\_49-66.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/4_Lesnukova_420_2022_49-66.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).
18. Безпалько С., Шатрава С., Кріцак І., Денищук Д., Погорілець О. Фахова передвища професійно-технічна освіта: невирішені питання законодавчого регулювання. *Захист та дотримання прав громадян органами Національної поліції України в умовах воєнного стану: матер. наук.-практ. конф.* (м. Вінниця, 7 грудня 2022 р.).

Вінниця : ХНУВС, 2022. С. 151–157. URL: <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fde67ef9-fd35-406c-accs-dfaa7e4f4502/content#page=150> (дата звернення: 11.02.2024).

19. Радкевич В. О., Бородієнко О. В., Кравець С. Г. Професійна (професійно-технічна) освіта України в контексті євроінтеграційних процесів (порівняльний аналіз). К. : НАПНУ; Інститут професійно-технічної освіти, 2020. URL: <https://drive.google.com/file/d/1JNFrAQ-FLSTFqfHviFXzBK2ODZQyVs1Y/view> (дата звернення: 11.02.2024).

20. Бойчаківська І. Роль системи дуальної освіти у професійній підготовці молоді у Німеччині. *Studies in Comparative Education*. 2013. № 2.

21. Попова В. Економічні передумови запровадження державно-приватного партнерства у сфері професійної освіти в Україні. *Професійна педагогіка*. 2022. № 1 (24). С. 101–110. URL: <https://jrnl.ivet.edu.ua/index.php/1/article/view/719/945> (дата звернення: 11.02.2024).

22. Білай Д. В. Педагогічна майстерність викладача в контексті проблеми підвищення якості професійно-технічної освіти. *Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації : матер. III Міжнар. наук. конф.* (м. Хмельницький, 13 травня 2022 р.). Вінниця: Європейська наукова платформа, 2022. С. 440–442. URL: <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/download/13.05.2022/743> (дата звернення: 11.02.2024).

23. Управління підготовкою викладачів професійної освіти у країнах ЄС: загальний огляд: звіт. *Міністерство освіти і науки України: офіційний вебсайт*. 2020. URL: [https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/11/30/WP1\\_PAGOSTE\\_%20VET%20report%20on%20EU%20practices\\_V.2\\_ua\\_edited\\_IVET\\_fin.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/11/30/WP1_PAGOSTE_%20VET%20report%20on%20EU%20practices_V.2_ua_edited_IVET_fin.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

24. Литвин А., Шпак С. Формування фахових компетентностей у майбутніх викладачів закладів професійної освіти. *Актуальні проблеми професійної та технологічної освіти: погляд у майбутнє : матер. Всеукр. студ. наук.-практ. конф.* (м. Умань, 4 квітня 2023 р.). Умань: Уманський держ. пед. ун-т імені Павла Тичини, 2023. С. 178–181. URL: [https://tpf.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/collection-student-theses-2023-opt\\_compressed.pdf](https://tpf.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/collection-student-theses-2023-opt_compressed.pdf) (дата звернення: 11.02.2024).

25. Дуб А. Р., Дуб Н. Є. Напрями підтримки розвитку професійно-технічної освіти в контексті сучасних і перспективних викликів ринку праці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2021. № 11. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2377> (дата звернення: 11.02.2024).

#### References

1. Youth Declaration on Transforming Education Adopted at the UN Summit on the Transformation of Education (New York, 16, 17, 19 June 2022). Retrieved from [https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2022/09/tes\\_youthdeclaration\\_en.pdf](https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2022/09/tes_youthdeclaration_en.pdf).

2. Pro Natsionalnu molodizhnu stratehiu do 2030 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.03.2021 r. № 94/2021 [On the National Youth Strategy until 2030: Decree of the President of Ukraine dated March 12, 2021 No. 94/2021]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/94/2021#n13> [in Ukrainian].

3. Zainiatist naseleennia za stattiu, typom mistsevosti ta vikovymy hrupamy u 2021 rotsi [Employment of the population by gender, type of area and age groups in 2021]. *State Statistics Service: website*. Retrieved from [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans\\_u/arch\\_znsmv\\_u.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2017/rp/eans/eans_u/arch_znsmv_u.htm) [in Ukrainian].

4. Hendernyi portret Dnipropetrovskoi oblasti [Gender portrait of Dnipropetrovsk region]: nauk.-prakt. vydannia. (2022). Dnipro: DDUVS. Retrieved from [https://womenplus.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Gendernij-portret\\_07.06.2023.pdf](https://womenplus.com.ua/wp-content/uploads/2023/09/Gendernij-portret_07.06.2023.pdf) [in Ukrainian].

5. Radkevych, V. (2017). Naukovi zasady pidvyshchennia prestyzhnosti vitchyznianoї profesiinoї osvity [Scientific principles of increasing the prestige of domestic professional education]. *Naukovyi visnyk Instytutu profesiino-tekhnichnoi osvity NAPN Ukrainy. Profesiina pedahohika*, 13, 5–14. Retrieved from [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto\\_2017\\_13\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpto_2017_13_3) [in Ukrainian].

6. Piesha, I. V., Koliada, V. S., Tilikina, N. V., & Yaroshenko, O. O. (2023). Monitorynh i otsinka rezultatyvnosti ta efektyvnosti polityky u molodizhnii sferi [Monitoring and evaluation of the effectiveness and efficiency of policies in the youth field]: kol. monohrafiia. K.: HO “Instytut molodi” [in Ukrainian].

7. The future of vocational education and training in Europe: 50 dimensions of vocational education and training: Cedefop’s analytical framework for comparing VET. Luxembourg: Publications Office. (2023). *Cedefop*. Retrieved from [https://www.cedefop.europa.eu/files/5592\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5592_en.pdf).

8. Pro zatverdzhennia Derzhavnoi prohramy zabezpechennia molodi zhytloom na 2013–2026 roky: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.10.2012 r. № 967 v redaktsii vid 09.11.2023 r. [On the approval of the State program for providing youth with housing for 2013–2026: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated October 24, 2012 No. 967 as amended from November 9, 2023.]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/967-2012-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

9. Pro rehionalnu tsilovu sotsialnu prohramu “Molod Dnipropetrovshchyny” na 2022–2026 roky: Rishennia Dnipropetrovskoi oblasnoi rady vid 03.12.2021 r. № 154–9/VIII [About the regional targeted social program “Youth of

the Dnipropetrovsk Region” for 2022–2026: Decision of the Dnipropetrovsk Regional Council dated December 3, 2021 No. 154–9/VIII]. *Dnipropetrovsk Regional Council: official website*. Retrieved from <https://tinyurl.com/56s5w9ey> [in Ukrainian].

10. Kontseptsia realizatsii derzhavnoi polityky u sferi profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity “Suchasna profesiina (profesiino-tekhnichna) osvita na period do 2027 roku”: Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 12.06.2019 r. № 419-r [The concept of the implementation of state policy in the field of professional (professional and technical) education “Modern professional (professional and technical) education for the period until 2027”: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated June 12, 2019 No. 419-r]. *Verkhovna Rada of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> [in Ukrainian].

11. Pro rehionalnu tsilovu sotsialnu prohramu “Osvita Dnipropetrovshchyny do 2024 roku”: Rishennia Dnipropetrovskoi oblasnoi rady vid 02.11.2021 r. № 121-8/VIII [About the regional targeted social program “Education of the Dnipropetrovsk Region until 2024”: Decision of the Dnipropetrovsk Regional Council dated November 2, 2021 No. 121-8/VIII]. *Dnipropetrovsk Regional Council: official website*. Retrieved from <https://tinyurl.com/6kfxbn4f> [in Ukrainian].

12. Burdun, V. (2023). Analiz chynnykiv, shcho vplyvaiut na motyvatsiiu zdobuvachiv profesiino-tekhnichnoi osvity do vchennia ta efektyvnoho profesiinoho zrostantia [Analysis of factors affecting the motivation of vocational and technical education students to study and effective professional growth]. *Suchasna nauka ta osvita: stan, problemy, perspektyvy: mater. Mizhnar. nauk.-prakt. konf. Poltava: DZ “LNU imeni Tarasa Shevchenka”*. Retrieved from <https://tinyurl.com/4924w36f> [in Ukrainian].

13. Siryi, Ye. V. (2020). Osvita, osvitni orientatsii ta profesiina pidhotovka molodi Ukrainy na foni yevrointehratsii: statystychni ta sotsiolohichni vymiry [Education, educational orientations and professional training of the youth of Ukraine against the background of European integration: statistical and sociological dimensions]. *Mizhnarodni vidnosyny: teoretyko-praktychni aspekty*, 5, 247–65. Retrieved from <http://international-relations.knukim.edu.ua/article/view/203718/203457> [in Ukrainian].

14. Pro projekt Stratehii rozvytku profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity na period do 2023 roku: Rishennia Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 21.12.2020 r. № 12/2-3 [About the project of the Strategy for the development of professional (vocational and technical) education for the period until 2023: Decision of the Ministry of Education and Science of Ukraine dated 12.21.2020 No. 12/2-3]. *Ministry of Education and Science of Ukraine: official website*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/kolegiya-ministerstva/2020/12/Proyekt%20Stratehiyi%20rozvytku%20proftekhosvity%20do%202023.pdf> [in Ukrainian].

15. Stemming the tide: tackling early leaving from vocational education and training in times of crises: synthesis report of Cedefop/ReferNet survey. Luxembourg: Publications Office. (2023). *Cedefop*. Retrieved from [https://www.cedefop.europa.eu/files/5604\\_en.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/5604_en.pdf).

16. Pro zatverdzhennia poriadku Stratehii rozvytku komunalnoho zakladu profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi), fakhovoi peredvyshchoi osvity, shcho належить до спільної власності територіальних громад сіл, селищ, міст Дніпропетровської області: Проект рішення Дніпропетровської обласної ради від 27.02.2024 р. [On the approval of the order of the Strategy for the development of a communal institution of professional (vocational and technical), professional pre-higher education, which belongs to the joint ownership of territorial communities of villages, towns, and cities of the Dnipropetrovsk region: Draft decision of the Dnipropetrovsk regional council dated February 27, 2024]. *Dnipropetrovsk Regional Council: official website*. Retrieved from <https://tinyurl.com/5pka82r6> [in Ukrainian].

17. Liesnikova, M. V. (2022). Populiaryzatsiia profesiinoi (profesiino-tekhnichnoi) osvity sered molodi: yevropeyskyi dosvid ta kroky kh yii pidvyshchennia v Ukraini [Popularization of professional (vocational and technical) education among young people: European experience and steps to increase it in Ukraine]. *Osvitnia analityka Ukrainy*, 4 (20), 49–66. Retrieved from [https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/4\\_Liesnikova\\_420\\_2022\\_49-66.pdf](https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2022/12/4_Liesnikova_420_2022_49-66.pdf) [in Ukrainian].

18. Bezpalko, S., Shatrava, S., Kritsak, I., Denyshchuk, D., & Pohorilets, O. (2022). Fakhova peredvyshcha profesiino-tekhnichna osvita: nevyrisheni pytannia zakonodavchoho rehuliuвання [Vocational higher vocational education: unresolved issues of legislative regulation]. *Zakhyst ta dotrymannia prav hromadian orhanamy Natsionalnoi polityky Ukrainy v umovakh voiennoho stanu: mater. nauk.-prakt. konf.* (pp. 151–157). Vinnytsia: KhNUV S. Retrieved from <https://dspace.univd.edu.ua/server/api/core/bitstreams/fde67ef9-fd35-406c-accb-dfaa7e4f4502/content#page=150> [in Ukrainian].

19. Radkevych, V.O., Borodienko, O.V., & Kravets, S.H. (2020). Profesiina (profesiino-tekhnichna) osvita Ukrainy v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv (porivnialnyi analiz) [Vocational (vocational and technical) education of Ukraine in the context of European integration processes (comparative analysis)]. K.: NAPNU; Instytut profesiino-tekhnichnoi osvity. Retrieved from <https://drive.google.com/file/d/1JNFrAQ-FLSTFqfHviFXzBK2ODZQyVs1Y/view> [in Ukrainian].

20. Boichakivska, I. (2013). Rol systemy dualnoi osvity u profesiinii pidhotovtsi molodi u Nimechchyni [The role of the dual education system in the professional training of young people in Germany]. *Studies in Comparative Education*, 2 [in Ukrainian].

21. Popova, V. (2022). Ekonomichni peredumovy zaprovadzhennia derzhavno-privatnoho partnerstva u sferi profesiinoi osvity v Ukraini [Economic prerequisites for the introduction of public-private partnership in the field of professional education in Ukraine]. *Profesiina pedahohika*, 1 (24), 101–110. Retrieved from <https://jrnls.ivet.edu.ua/index.php/1/article/view/719/945> [in Ukrainian].

22. Bilai, D. V. (2022). Pedahohichna maisternist vykladacha v konteksti problemy pidvyshchennia yakosti profesiino-tekhnichnoi osvity [Pedagogical skill of the teacher in the context of the problem of improving the quality of professional and technical education]. *Naukovyi prostir: aktualni pytannia, dosiahnennia ta innovatsii: mater. III Mizhnar. nauk. konf.* (pp. 440–442). Vinnytsia: Yevropeiska naukova platforma. Retrieved from <https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/mcnd/issue/download/13.05.2022/743> [in Ukrainian].

23. Upravlinnia pidhotovkoiu vykladachiv profesiinoi osvity u krainakh YeS: zahalniy ohliad [Vocational teacher training management in EU countries: overview]. *Ministry of Education and Science of Ukraine: official website*. (2020). Retrieved from [https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/11/30/WP1\\_PAGOSTE\\_%20VET%20report%20on%20EU%20practices\\_V.2\\_ua\\_edited\\_IVET\\_fin.pdf](https://mon.gov.ua/storage/app/media/mizhnarodna/2020/11/30/WP1_PAGOSTE_%20VET%20report%20on%20EU%20practices_V.2_ua_edited_IVET_fin.pdf) [in Ukrainian].

24. Lytvyn, A., & Shpak, S. (2023). Formuvannia fakhovykh kompetentnosti u maibutnikh vykladachiv zakladiv profesiinoi osvity [Formation of professional competences in future teachers of professional education institutions]. *Aktualni problemy profesiinoi ta tekhnolohichnoi osvity: pohliad u maibutnie: mater. Vseukr. stud. nauk.-prakt. konf.* (pp. 178–181). Uman: Umanskyi derzh. ped. un-t imeni Pavla Tychyny. Retrieved from [https://tpf.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/collection-student-theses-2023-opt\\_compressed.pdf](https://tpf.udpu.edu.ua/wp-content/uploads/2023/05/collection-student-theses-2023-opt_compressed.pdf) [in Ukrainian].

25. Dub, A. R., & Dub, N. Ye. (2021). Napriamy pidtrymky rozvytku profesiino-tekhnichnoi osvity v konteksti suchasnykh i perspektyvnykh vyklykiv rynku pratsi [Directions of support for the development of vocational education in the context of modern and prospective challenges of the labor market]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, 11. Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2377> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 05.03.2024

**Taran Yevhenii**

*PhD in Political Sciences, Associate Professor,  
Associate Professor of the Global and National Security Department  
Taras Shevchenko National University of Kyiv*

**Таран Євгеній Іванович**

*кандидат політичних наук, доцент,  
доцент кафедри глобальної та національної безпеки  
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби  
Київського національного університету імені Тараса Шевченка  
ORCID: 0000-0002-1822-6978*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9780

## FUNDAMENTAL PRINCIPLES OF COOPERATION BETWEEN EXECUTIVE AUTHORITIES AND LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

## КЛЮЧОВІ АСПЕКТИ ВЗАЄМОДІЇ ОРГАНІВ ВИКОНАВЧОЇ ВЛАДИ ТА ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

**Summary.** Introduction. The article is devoted to defining of forms and directions of interaction of executive bodies of power on basic level in a process of optimisation of the authorities of bodies of local self-government carried out as a result of the reform of decentralisation of power. The system of executive of power organized in Ukraine was defined by the author based on the analysis of regulatory and legal acts. It is proved that executive bodies which are formed under village, settlement, city and district in the city(when if they're formed)councils, represented only on one-local level.

Having gained independent and declaring democratic course of development of state institutions, Ukraine solves a number of acute problems about role and place, meaning and interaction of bodies of executive power and bodies of local self-government.

The success in development of state depends on efficiency of reform of decentralisation of power and the bodies of local self-government, implementation of sectoral reforms and forming new administrative territorial system. The ways of solving problems defying contours of the organisational model of all spheres of socio political activity, socio economic life of the population.

**Purpose.** The aim of the article is defining key aspects of interaction of executive bodies and bodies of local self-government.

**Materials and methods.** A number of methods are formed in the article, namely, the basis of the research was formed by the review of scientific sources and the analysis of empirical research and statistical analysis.

**Results.** Based on the analysis of the provisions of legislation of Ukraine the forms of interaction of state bodies of executive power and executive bodies of self-government on basic level are defined. Reasoned that the most common form of interaction of executive bodies is implementation of measures of state control and supervision in fulfilling of delegated powers by executive bodies of local self-government, particularly in sphere of landscaping, land protection and cultural heritage, social security and so on. It is proved that reporting state bodies of executive power to local councils as for realisation of authorities delegated to state bodies is one of the forms of interaction of executive bodies on basic level. It is established as for other forms of interaction of the bodies of executive power on basic level is information interaction and cooperation by forming executive bodies and conclusion of agreement of joint activities.

**Discussion.** In further scientific research, it is proposed to focus attention on the problems to make changes to the legislation that have mechanisms for delimiting the powers of local governments and military administrations, in particular, powers in the budgetary sphere.

**Key words:** bodies of executive power, local self-government, forms of interaction, authorities, reforming.

**Анотація.** Вступ. Статтю присвячено визначенню форм та напрямків взаємодії виконавчих органів влади базового рівня у процесі оптимізації повноважень органів місцевого самоврядування, здійсненої внаслідок реформи децентралізації влади. Автором на підставі аналізу положень нормативно-правових актів визначено систему органів виконавчої

влади, організовану в Україні. Доведено, що виконавчі органи, які утворюються при сільських, селищних, міських та районних у місті (у разі утворення) ради, представлені лише на одному – місцевому рівні.

Отримавши незалежність та проголосивши демократичний курс розвитку державних інституцій, Україна вирішує ряд гострих проблем з приводу ролі та місця, значення та взаємодії ОВВ та ОМС. Успішність розвитку держави залежить від ефективності реформи децентралізації влади та ОМС, впровадження секторальних реформ, формування нового адміністративно-територіального устрою. Шляхи вирішення проблеми визначають контури організаційної моделі усіх сфер суспільно-політичної діяльності, соціально-економічного життя, рівня життя населення.

**Мета.** Метою статті є визначення ключових аспектів взаємодії органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

**Матеріали і методи.** В статті сформовані ряд методів, а саме основу дослідження сформував огляд наукових джерел та аналіз емпіричного дослідження та статистичний аналіз.

**Результати.** На підставі аналізу положень законодавства України визначено форми взаємодії державних органів виконавчої влади та виконавчих органів місцевого самоврядування на базовому рівні. Доведено, що найбільш поширеною формою взаємодії виконавчих органів є здійснення заходів державного контролю та нагляду за виконанням делегованих повноважень виконавчими органами місцевого самоврядування, зокрема у сфері благоустрою, охорони земель та культурної спадщини, соціального забезпечення тощо. Доведено, що звітування державних органів виконавчої влади перед місцевими радами щодо реалізації повноважень, делегованих державним органам, є однією з форм взаємодії виконавчих органів на базовому рівні. Встановлено, що до інших форм взаємодії органів виконавчої влади на базовому рівні є інформаційна взаємодія та співробітництво шляхом утворення спільних виконавчих органів та укладення договорів про спільну діяльність.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на проблемах розмежування повноважень органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій, зокрема повноважень у бюджетній сфері, механізмах контролю з боку військових адміністрацій, що мають забезпечити дотримання гарантій для органів місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** органи виконавчої влади, місцеве самоврядування, форми взаємодії, повноваження, реформування.

**Formulation of the problem.** An important achievement of the reform of local self-government, which is on in Ukraine, is essential extension of power of bodies of local self-government, particularly in the sphere of land legal relations, other spheres, connected with urban planning, landscaping of populated areas, provision of administrative services and other, as a result of which the latter acquired functional opportunity to solve issues of local importance. So, interaction between bodies of executive power is conditioned by optimisation of the authorities of the bodies of local self-government, plays an important role in ensuring efficiency of local self-government in Ukraine, and that's why the research of this issue has scientific and practical meaning.

**The analysis of latter research.** Individual issues of interaction of bodies of state power and local self-government were researched by such scholars as Batanov O.V. [5], Buglak Yu. [6], Lytvyn I.I. [4] and others. At the same time, there is a lack of research in modern legal science., devoted to defining forms of interaction of executive bodies at the current stage of implementation of reform of decentralisation. The aim of the article is defining key aspects of interaction of executive bodies and bodies of local self-government.

**Presenting main material.** The system of executive bodies of power includes executive bodies of state power and executive committees local self-government. During the implementation of the reform of decentralisation of power is carried out between the bodies

of executive power and the bodies of local self-government. Research of problems of this topic lies in a plane of research of problems that are connected with reforming new basis of administrative territorial system, which provides for consolidation of communities, liquidation and creation of district of subregional level, transferring of authorities from bodies of power of higher level to bodies of lower level according to the principle of subsidiarity in the distribution.

The principle of interaction between different branches of power in Ukraine, the status of state bodies of council and bodies of local self-government are defined for of all by the Constitution of Ukraine, as the main document as well as a number of legal and by-laws. The Constitution allows delegating authorities of local state administrations to executive committees of village, settlement and city councils and also regional and district councils — regional and district state administrations.

In legislation boundaries of the process of delegating authorities are clearly established and other forms of interaction between bodies of executive power and bodies of local self-government. It becomes understandable that local state administrations are the founders of the internal political doctrine of state and try to provide it in every possible way on local level and provide its fulfilling by bodies of local self-government.

It should be stressed that municipal policy of the executive power must rely on legal methods and principles of interaction between the bodies of exec-

utive power and bodies of local self-government, and not on the command and administrative methods as it was in the soviet times.

Interaction between bodies of executive power and bodies of local self-government covers a wide range of issues of vital activities of the state such as economic, social, cultural, ecological, religious, political, national household sphere and others. Bodies of executive power fulfill and provide interaction with bodies of local self-government [1].

It can be concluded that the Constitution of Ukraine established mechanism and law of bodies of executive power as for interacting with bodies of local self-government. Ukrainian legislation established boundaries of delegating and forms of interaction between bodies of executive power and bodies of local self-government.

According to article 2 The Law of Ukraine “About local state administrations” one of the main tasks of bodies of the executive power is interaction with bodies of local self-government by article 35 of the law concerning interaction of relations of executive power with bodies of local self-government, territorial communities, officials, it’s about that bodies of executive power in the relevant territory interact with village settlement and city councils, their executive bodies and with village, settlement and city heads, contribute to the exercise of their own powers of local self-government, particularly in solving issues of economic, social and cultural development of relevant territory [2].

But if speaking about practical realisation of the above mentioned interaction between the bodies of executive power and bodies of local self-government it leads to uncoordinated actions between levels of power, that it raises problematic issues as for establishment of boundaries of their functions and authorities, unspecified mechanism of deciding competence disputes in the sphere of fulfilling of powers (Fig. 1).

After the adoption of legislative basis in the sphere of state power and local self-government these issues got possibility of legal solution, because the mechanism of deciding powers in own and delegated was suggested, this distraction is inherent to most democratic countries.

That’s why boundaries of interaction cannot be solved within the framework of existing legal basis.

So, according to the above it can be concluded to the legislation the concept of “ interaction” is considered to be basis of the relationships component between bodies of executive power and bodies of local self-government. In edition” Encyclopedic dictionary of public administration” interaction is interpreted as follows: “ management interaction” is taking part in social activity of the subjects of management in the process of achieving socio necessary aims” [3].

Separation of powers between bodies of executive power (vest with executive and administrative power) and bodies of local self-government (to the sphere of competence of which own and delegated powers are to be fulfilled) depends on establishing clear relationships which are due to the following factors:

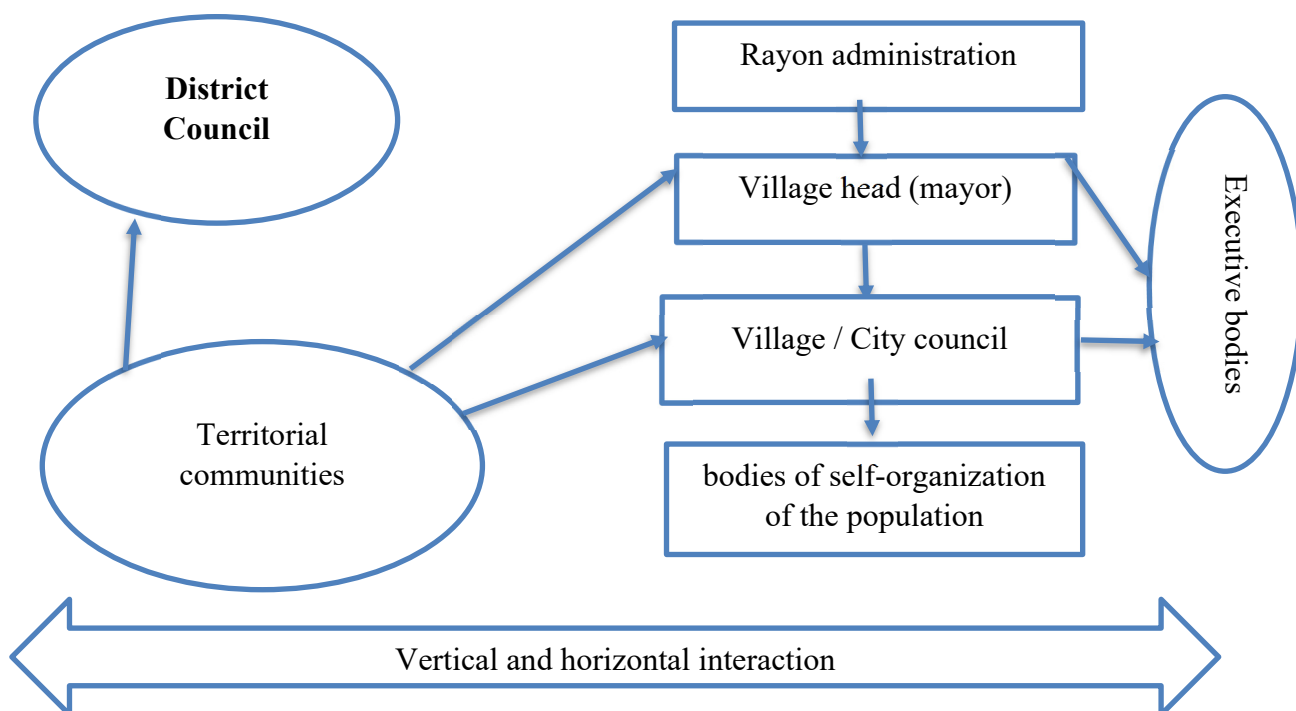


Fig. 1. Scheme of interaction of executive power bodies and local self-government bodies based on the principle of subsidiarity

Source: systematized by the author based on [2; 4]



- establishing political and judicial responsibility of these bodies of power for the normative and legal directions of work defined by them;
- restoring the broken balance established by the Constitution balance, connected with executive power;
- absence of mechanisms of clear distribution of competence sphere;
- imperfect legal framework which consists in the duplication of powers.

Analysing activity and interactions between bodies of executive power and bodies of local self-government it can be noted that bodies of power are important part of the development of territorial community, society and country.

On the opinion of Lytvyn I.I. the concept of ratio this researched part in the part of researched problem of interaction between bodies of executive power and bodies of local self-government has more comparative meaning and as for concept relationships it's more applying value which reflects not only relations between different subjects and reveals their independence and separateness. That in turn allows the most clearly follow interaction between bodies of executive power and bodies of local self-government.

The concept is wider than the concept of interaction and gives a possibility to watch the process of interaction through the prism of influence of different phenomena one on one, and uniting the parts into single whole.

However, until this time it reminded open question about analysing kinds of interaction between bodies of state power and bodies of local self-government in the context of implementation of reform of decentralisation and forming new administrative territorial system of Ukraine, an urgent need remains improving clear definition and separating spheres and competences relationship given the overwhelming compatibility of exercising powers and competences bodies of executive power and bodies of self-government [4].

That's why a question of distribution of authorities between bodies of executive power and bodies of local self-government arises which needs clear defining and analysis of relationships, that has meaning, taking into account compatibility of competence and taking into consideration that processes, which arise as a result of interaction which depend on character you may separate some kinds of interaction of bodies of executive power and bodies of local self-government, each of which has certain peculiarities

For this reason the issue of delimitation of powers between the executive power bodies and the local government is acute, which requires a clear definition and analysis of the relationships that are important, taking into account the contiguity of competences and the exercise of powers by the exec-

utive power bodies and the local government, taking into account that the processes that are formed as a result of interaction that depending on the nature, it is possible to single out several types of interaction of local self-government Bodies and executive authority, each of which has certain characteristics.

In this context, it is necessary to cite the opinion of O. Batanov, who came to the conclusion that “the relations that arise during the exercise of the powers of local executive bodies and local self-government bodies have certain differences in the approaches to the exercise of powers, the order of the implementation of relations, the scope of competences of sub “objects of interaction” [5].

This assumption of the author leads to the opinion that there is no single established approach to defining mutual relations, therefore the problem requires the identification of types of mutual relations between executive power bodies and local government [6].

**Conclusions.** Thus, taking into account the above, we can come to the conclusion that the key aspects for the establishment of interaction between executive authorities and local self-government bodies and their effective interaction between local self-government Bodies and between executive authority are a clear separation of powers by transferring part of the powers from the central authorities. In our opinion, further improvement of the key aspects of the interaction of the local self-government Bodies and the executive authority should be carried out as follows:

- making changes to the laws “On local state administrations” and “On local self-government in Ukraine” regarding the interaction of these bodies in the context of the reform of power decentralization;
- changing some delegated powers of local government into self-governing (own) ones, with the aim of duplicating these powers;
- development of mechanisms for demarcation and correlation of competences of the local self-government Bodies and executive authority;
- changes to the structure of the local self-government Bodies in accordance with the new administrative-territorial system and consolidation of supervisory functions;
- formation of coordination councils at the sub-regional and regional level on issues of cooperation between the local self-government Bodies and the local government.

We believe that these measures will lead to the improvement of the effectiveness of the interaction between the executive authorities and the local government, in the context of the implementation of the reform of the decentralization of power, the local government and the distribution of powers according to the principle of subsidiarity.

#### Literature

1. Конституція України: прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України від 28.06.1996 р. № 254к/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141. Ст. 140–143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> (дата звернення: 04.02.2024).
2. Про внесення змін до Закону України «Про місцеві державні адміністрації» та деяких інших законодавчих актів України щодо реформування територіальної організації виконавчої влади в Україні : Проект Закону України реєстр № 4298 від 30.10.2020 р. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70293](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293) (дата звернення: 04.02.2024).
3. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю.П. Сурмін, В.Д. Бакуменко, А.М. Михненко та ін. Київ : НАДУ, 2010. 820 с.
4. Литвин І.І. Адміністративно-правове регулювання взаємодії місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування: автореф. дис. ... канд. юрид. наук: спец. 12.00.07. Запоріжжя, 2009. 19 с.
5. Батанов О.В. Взаємовідносини між місцевими органами виконавчої влади та ОМС: проблеми адміністративно-правової теорії та практики. *Вісник Запорізького національного університету*. 2012. № 1. С. 22–29.
6. Буглак Ю. Форми, методи й критерії розмежування повноважень органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування. *Підприємництво, господарство і право*. 2018. № 10. С. 127–130. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/10/26.pdf> (дата звернення: 04.02.2024).

#### References

1. Constitution of Ukraine: adopted at the fifth session of the Verkhovna Rada of Ukraine dated June 28, 1996 No. 254k/96-VR. *The Official Bulletin of the Verkhovna Rada*. 1996. No. 30. Art. 141. Art. 140–143. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254k/96-вр> [in Ukrainian].
2. On Amendments to the Law of Ukraine “On Local State Administrations” and some other legislative acts of Ukraine on reforming the territorial organization of executive power in Ukraine: Draft Law of Ukraine, Register No. 4298 dated 10/30/2020. URL: [http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4\\_1?pf3511=70293](http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=70293) [in Ukrainian].
3. Encyclopedic dictionary of public administration / edited by: Yu.P. Surmin, V.D. Bakumenko, A.M. Mykhnenko and others. Kyiv: NADU, 2010. 820 p. [in Ukrainian].
4. Lytvyn I.I. Administrative and legal regulation of interaction of local executive authorities and local self-government bodies: autoref. thesis candidate law sciences: spec. 12.00.07. Zaporizhzhia, 2009. 19 p. [in Ukrainian].
5. Batanov O.V. Relations between local bodies of executive power and local government: problems of administrative and legal theory and practice. *Bulletin of Zaporizhzhya National University*. 2012. No. 1. P. 22–29 [in Ukrainian].
6. Buglak Yu. Forms, methods and criteria of demarcation of powers of state executive power bodies and local self-government. *Entrepreneurship, economy and law*. 2018. No. 10. P. 127–130. URL: <http://pgp-journal.kiev.ua/archive/2018/10/26.pdf> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 30.03.2024

УДК 351.862.4:659.1

**Помаза-Пономаренко Аліна Леонідівна**

*доктор наук з державного управління, старший дослідник,  
начальник наукового відділу проблем державної безпеки  
Навчально-науково-виробничий центр  
Національного університету цивільного захисту України*

**Pomaza-Ponomarenko Alina**

*Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher,  
Head of the Scientific Department for State Security Problems  
Training Research and Production Centre of  
National University of Civil Protection of Ukraine*

ORCID: 0000-0001-5666-9350

**Мороз Світлана Анатоліївна**

*доктор наук з державного управління, старший дослідник,  
провідний науковий співробітник наукового відділу  
з проблем управління у сфері цивільного захисту  
Навчально-науково-виробничий центр  
Національного університету цивільного захисту України*

**Moroz Svitlana**

*Doctor of Sciences in Public Administration, Senior Researcher,  
Leading Researcher of the Scientific Department on  
Management Problems in the Field of Civil Protection  
Training Research and Production Centre of  
National University of Civil Protection of Ukraine*

*National University of Civil Protection of Ukraine*

ORCID: 0000-0002-2696-1278

**Ахмедова Олена Олегівна**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри туризму  
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця*

**Akhmedova Olena**

*PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Tourism  
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics*

ORCID: 0000-0003-1573-7710

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9698

## **РОЛЬ РЕКЛАМНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ЦИФРОВІЗАЦІЇ У МЕДІАТИЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ**

## **THE ROLE OF ADVERTISING AND DIGITALIZATION IN THE MEDIATIZATION OF ANTI-CORRUPTION POLICY**

**Анотація.** Розглянуто особливості застосування рекламної діяльності та цифровізації під час медіатизації антикорупційної політики. Виявлено, що серед науковців відсутня єдина позиція у визначенні терміну «медіатизація політики». У цьому контексті систематизовано основні підходи до його інтерпретації – інституційний та соціально-конструктивістський. Аргументовано, що для вдосконалення системи публічного управління України доцільно застосовувати інституційний

підхід, що дозволяє процес медіатизації політики визначити як проникнення медійної логіки в функціонування соціально-політичних інститутів, що позначається на механізмах формування та реалізації публічного управління та державної політики. Крім того, аналіз наукових напрацювань у межах обраної проблематики дослідження дозволив узагальнено представити деякі методологічні підходи, що застосовуються до дослідження ролі рекламної діяльності та цифровізації під час медіатизації антикорупційної політики: дискурсивно-лінгвістичний, кратологічний та ресурсно-комунікативний. Проаналізовано стан медіатизації антикорупційної політики в Україні з позиції виокремлених етапів. Установлено, що на сучасному етапі зростає значення моніторингових інституцій (ЗМІ, мас-медіа та ін.) у формуванні правової антикорупційної культури, в очищенні політичного, економічного та культурного клімату суспільства від вірусу корупції. Виявлено, що ЗМІ і рекламні агенції як суб'єкти антикорупційної політики можуть цілком результативно виконувати такі соціально значущі завдання: інформаційне забезпечення антикорупційної освіти населення та владних еліт; підвищення рівня правосвідомості населення; проведення антикорупційних журналістських розслідувань; формування активної позиції громадян щодо виявлення корупційних злочинів; створення інформаційних майданчиків для публічного обговорення проблем протидії корупції тощо. Акцентовано, що сучасні технологічні можливості цифрових засобів масової комунікації, наприклад, Інтернет-сайтів державних органів, а також нових форм масової комунікації таких, як соціальні медіа, дозволяють оперативно отримувати інформацію про протиправні корупційні дії, інформувати населення про роботу та результати діяльності державних та інших спеціалізованих структур, що займаються боротьбою з корупцією. Ці та інші позитивні моменти дозволили наполягати на тому, що сучасні мас-медіа, ЗМІ та інші моніторингові й рекламні інституції поступово успішно накопичують необхідний технічний та організаційно-комунікативний потенціал для мобілізації інформаційної боротьби з корупцією.

**Ключові слова:** публічне управління, державна політика, державне регулювання, рекламна діяльність, цифровізація, діджиталізація, медіатизація, антикорупційна політика, корупція, ЗМІ, медійні технології.

**Summary.** The peculiarities of application of advertising and digitalization in the mediatization of anti-corruption policy have been examined in the paper. It has been defined that among scholars, there is no single position in defining the term «policy mediatization». In this context, the main approaches to its interpretation – the institutional and social constructivist one – have been systematized. It has been proved that in order to improve the public administration system of Ukraine, it is advisable to apply the institutional approach which allows the process of politics mediatization to be defined as the penetration of media logic into the functioning of socio-political institutions, which affects the mechanisms of public administration and public policy formation and implementation. In addition, the analysis of scientific developments within the framework of the chosen research issues made it possible to summarize some methodological approaches applied to the study of the role of advertising activity and digitalization in the mediatization of anti-corruption policy: discursive-linguistic, cratological and resource-communicative. The state of mediatization of anti-corruption policy in Ukraine has been analyzed from the standpoint of the identified stages. It has been determined that at the present time the importance of monitoring institutions (mass media, etc.) in the formation of a legal anti-corruption culture, in cleaning the political, economic and cultural climate of society from the virus of corruption is growing. It is revealed that the media and advertising agencies as subjects of anti-corruption policy can quite effectively perform such socially significant tasks: information support of anti-corruption education of the population and power elites; increasing the level of legal awareness of the population; conducting anti-corruption journalistic investigations; formation of an active position of citizens in identifying corruption crimes; creation of information platforms for public discussion of anti-corruption issues, etc.

It has been revealed that the media and advertising agencies as subjects of anti-corruption policy can quite effectively perform the following socially significant tasks: information support of anti-corruption education of the population and power elites; raising the level of the population legal awareness; conducting anti-corruption journalistic investigations; forming an active position of citizens in detecting corruption crimes; creating information platforms for public discussion of anti-corruption issues, etc. It has been emphasized that modern technological capabilities of digital mass media, for example, Internet sites of state bodies, as well as new forms of mass communication such as social media, allow for prompt reaction to illegal corruption actions, informing the population about the state and other specialized structures' work and results of activities involved in the fight against corruption. These and other positive aspects have allowed us to insist that contemporary mass media and other monitoring and advertising institutions successfully accumulate the necessary technical, organizational and communicative potential for mobilizing the information fight against corruption.

**Key words:** public administration, public policy, public regulation, advertising activity, digitalization, mediatization, anti-corruption policy, corruption, media, media technologies.

**Постановка проблеми.** Антикорупційна політика передбачає реалізацію сукупності послідовних заходів державного сектору та суспільства, сформованих на унеможливлення виникнення умов та причин, необхідних для поширення корупції в різних сферах суспільства, формування правової культури та правосвідомості. Сьогодні під час

визначення механізмів публічного управління в цій сфері та ресурсів, необхідних для їхнього застосування, значна увага приділяється моніторинговим інститутам, які здійснюють контроль за діяльністю органів державної влади. Очевидно, що сформувалася тенденція до актуалізації ролі реклами й інформаційних зусиль моніторингових

інституцій, особливо нових мас-медіа (соціальних медіа та мережових технологій) у процесах формування та реалізації антикорупційної політики. Крім того, цінною є робота ЗМІ під час виявлення, попередження, висвітлення та припинення корупційної діяльності. Наразі мас-медіа сьогодні виступають одним із найважливіших акторів ефективної антикорупційної політики. Це, у свою чергу, актуалізує дослідницьке завдання щодо комплексного наукового аналізу особливостей застосування медійних ресурсів та інструментів щодо боротьби з корупцією, тобто вивчення феномену медіатизації антикорупційної політики, особливо в умовах цифровізації всіх сфер суспільної життєдіяльності. Усе це визначає актуальність обраної проблематики дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню концептуальних, організаційних, правових та інших засад службово-бойової діяльності сил охорони правопорядку присвячували свої наукові напрацювання Л. Беннетт, А. Ван Дален, Н. Горбенко, А. Гринько-Гузевська, С. Деглер, Ф. Ессер, О. Крамаренко, Дж. Мазолени, Л. Микитенко, Є. Ромат, С. Сорока, А. Стрельников, О. Шведун, В. Шульц, А. Хепп, С. Яровий та ін. [2; 6–22]. Не применшуючи досягнутих вагомих наукових результатів науковців у межах різних галузей фундаментальної та прикладної науки щодо видів, форм і способів службово-бойової діяльності сил охорони правопорядку, маємо впевненість у необхідності проведення комплексної розвідки на предмет визначення особливостей здійснення службово-бойової діяльності силами охорони правопорядку з урахуванням положень міжнародного гуманітарного права.

**Постановка завдання.** Метою статті є визначення ролі рекламної діяльності та цифровізації під час медіатизації антикорупційної політики.

**Виклад основного матеріалу.** Проблематика медіатизації антикорупційної політики становить предмет наукових дискусій. Це пов'язано з неоднозначним розумінням і використанням тлумачень самого поняття «медіатизація політики» [2; 6; 11; 15; 19; 20]. Крім того, складності ситуації додає те, що залишаються не розробленими теоретико-методологічні засади щодо механізмів застосування цієї категорії до інформаційно-правового поля антикорупційної політики.

Під час аналізу медіатизації антикорупційної політики та ролі у цьому процесі рекламної діяльності та цифровізації насамперед варто визначити змістовне поле дослідження, окресливши номінативне поле концепту «медіатизація» і концепту «антикорупційна політика», а також визначити етапи медіатизації антикорупційної політики у політичному медіапросторі. У цьому контексті цінними є напрацювання вітчизняних і закордонних учених [12; 16; 18; 22].

За всієї різноманітності визначень терміну «медіатизація політики» у науковому дискурсі можна виділити два основні підходи до його інтерпретації — інституційний та соціально-конструктивістський. Згідно з інституційним підходом, процес медіатизації політики визначається як проникнення медійної логіки в функціонування соціально-політичних інститутів, що позначається на механізмах формування та реалізації публічного управління та державної політики [5, с. 170–177]. У межах соціально-конструктивістського підходу цей феномен описується як процес трансформації різноманітних соціально-політичних систем, що здійснюється під впливом інформаційно-комунікаційних технологій та засобів масової комунікації [7, с. 1032–1033; 9].

На наше переконання, не варто зводити медіатизацію до загальної, універсальної тенденції суспільного розвитку виключно з техніко-технологічним процесом, що супроводжує масмедіа виробництво [19; 20]. Під даним поняттям мається на увазі, насамперед, перехід суспільства на якісно новий рівень забезпечення своєї життєдіяльності. Це пов'язано з появою нових комунікативних ресурсів та мереж, а також із розширенням інструментарію трансформаційного впливу ЗМІ на різні види соціальної діяльності, включаючи антикорупційну політику [5, с. 170–177].

При оцінці інструментів та ресурсів, що застосовуються на етапах формування, процесуалізації, репрезентації та досягнення ефективності (або неефективності) антикорупційної політики, особливе місце прийнято відводити моніторинговим функціям державних та громадських інститутів, включаючи моніторингову діяльність інститутів ЗМІ. Проте, якщо роль і місце моніторингових механізмів моніторингу, які контролюють та перевіряють владні структури, досить докладно досліджені в науковому дискурсі [6; 8; 11; 17], то антикорупційні практики, ресурсні можливості та медіа-інструменти ЗМІ, особливо інструменти та ресурси нових мас-медіа (соціальні медіа, мережові технології), пов'язані з інформаційно-технологічними можливостями розкриття фактів корупції, зі створенням широкого негативного резонансу навколо виявлених корупційних мереж, вимагають додаткового вивчення, включаючи також звернення до аналізу основних етапів процесу медіатизації сфер життя.

Традиційно прийнято виділяти два етапи медіатизації [7; 14]. Перший етап пов'язаний із появою та розвитком традиційних засобів масової комунікації, а саме друкованих ЗМІ (газети, журнали та ін.), радіо, телебачення, рекламної діяльності. Особливістю процесу медіатизації антикорупційної політики на цьому етапі стає поява макрейкерів (muckrakers). Метою даного журналістського напрямку, що з'явився на початку ХХ ст., був збір,

аналіз, виявлення та оприлюднення корупційної складової в американському бізнесі, політики та ін. [8]. На цьому етапі ЗМІ, а точніше — журналісти стають суб'єктами медіатизації антикорупційної політики. Як наслідок цього процесу, поява особливого жанру — журналістська розслідування [18]. Крім того, відбувається формування нового виду комунікативної діяльності зв'язків із громадськістю (PR), який виступає особливою формою діалогу та взаємодії державних та комерційних структур із суспільством в цілому.

Другий етап медіатизації пов'язаний із розвитком цифрових засобів масової комунікації, із появою нових мас-медіа. Одною з особливостей сучасного цифрового суспільства стає усунення пріоритетів соціального розвитку у бік технологій віртуальної реальності [10], мобільних форм комунікації та швидкісного обміну інформацією (Інтернет, соціальні мережі) [5; 10]. Варто відмітити, що за даними звіту Global Digital (у 2018 р., 2023 р.), підготовленого аналітичним агентством We Are Social та SMM-платформою Hootsuite, у світі у 2018 р. налічувалося 4 млрд. користувачів Інтернету, серед яких понад 3 млрд. є користувачами соціальних мереж [3]. При цьому очевидно є тенденція до збільшення кількості користувачів мобільними телефонами та Інтернетом: у 2023 р. у світі налічувалося уже 5,16 мільярдів користувачів Інтернету. Це означає, що 64,4% світового населення мають доступ до Інтернету, і за рік кількість Інтернет-користувачів зросла на 1,9% [там само]. У 2023 році соціальними мережами користувалися 4,76 мільярда осіб, що становить трохи менше ніж 60% від загальної чисельності населення світу [там само].

Слід констатувати, що останні дослідження Global Digital показують, що серед причин, чому люди користуються Інтернетом, можна виокремити такі:

- щоб підтримувати зв'язок із друзями та сім'єю (53,7%);
- щоб бути в курсі новин та поточних подій (50,9%);
- щоб дивитися відео, серіали або кіно (49,7%) [3].

В Україні також спостерігається щорічне збільшення аудиторії соціальних мереж. Відтак, актуальності набувають аспекти дієвого використання у державному секторі ресурсів Інтернету, соціальних мереж, ЗМІ та мас-медіа з метою формування цифровізованого та інформаційно-підкованого суспільства. Сьогодні це є вже вимогою часу та потребою самого суспільства, яке артикулює завдання сучасної України: її інтеграція, подолання корупції, забезпечення сталого розвитку, формування системи безпеки тощо.

Процес цифровізації чи цифрова революція (наприклад, поява web-економіки) покликаний суттєво й якісно перетворити весь комунікаційний

соціальний простір [13]. У цьому контексті на перший план виходять такі ціннісно-значущі параметри нових мас-медіа як висока мобільність, адаптивність, медіаконвергентність, медійна реактивність й ефективність [там само]. В умовах цифрового товариства не можуть не посилюватися динамічність та інтенсивність, як самого процесу медіатизації антикорупційної політики, так і нарощування її практичної ефективності.

Сучасний етап медіатизації антикорупційної політики може бути охарактеризований з позиції зміщення свого ключового вектора у бік посилення транспарентності, відкритості й інформаційної доступності діяльності органів державної влади на основі розвитку цифрових баз та форм комунікації, цифрових технологій забезпечення оперативної зворотної зв'язки між державою й громадянином з метою запобігання корупції. Сьогодні на офіційних на сайтах державних та самоврядних органах розміщені спеціальні розділи, присвячені антикорупційній тематиці, які припускають інтерактивний зв'язок з громадянами, які інформують влада та громадськість про факти корупційної діяльності.

За даними МВС, у 2023 р. до суду у звітному періоді було направлено 14211 протоколів про корупційні правопорушення (табл. 1). Залишок нерозглянутих у судах протоколів на початок року складає 5335. Допомогти вирішити проблемну ситуацію зі значним таким відсотком нерозглянутих протоколів про корупційні правопорушення може результативна їх медіатизація, що передбачає здійснення рекламної діяльності, застосування засобів цифровізації, які покликані пришвидшити процеси поширення відповідної інформації серед населення.

Ще однією особливістю сучасного етапу медіатизації антикорупційної політики є зростання ролі та кількості публікацій, як професійних журналістів, так і мережових цивільних активістів, спрямованих на виявлення та публічне викриття різноманітних корупційних злочинів. У цьому контексті варто запропонувати проведення на вітчизняних теренах конкурсу серед журналістів, блогерів, редакційних колективів, інформаційних порталів, представників прес-служб органів влади на предмет найкращого висвітлення факту корупційного правопорушення.

На наше переконання, серед основних цілей і завдань конкурсу можна визнати такі: формування критичного суспільної думки щодо корупції як злочинного явища; залучення інститутів громадянського суспільства, включаючи ЗМІ у діяльність з протидії корупційним явищам; посилення ефективності інформаційної підтримки антикорупційних заходів; розробка практичної моделі інформаційної протидії корупційним явищам із широким залученням медіа технологій як дієвий інструмент цивільного контролю органів влади; застосування досвіду роботи у ЗМІ в галузі моніторингу, аналізу

Таблиця 1

Відомості про адміністративні корупційні правопорушення у 2023 р.

	Усього	з них: протоколи складено працівниками органів				що здійснюють контроль за додержанням податкового законодавства	
		прокуратури	у тому числі Дніпровської екологічної прокуратури	прокуратури з наглядом за додержанням законів у воєнній сфері	внутрішніх справ		Служби безпеки
Залишок нерозглянутих у судах протоколів на початок року	5335	7			5303	25	
Кількість протоколів про корупційні правопорушення, направлених до суду у звітному періоді (без повторно направлених)	14211				14211		
Кількість протоколів, за якими судом прийнято рішення у звітному періоді	11756				11756		
у тому числі	накладено штраф	7956				7956	
	закрито адміністративних справ	3800				3800	
	у зв'язку із передачею матеріалів прокурору або органу досудового розслідування в порядку ст. 253 КУпАП	6	5				5
		за відсутністю події і складу правопорушення	7	2555			2555
	з них	у зв'язку із передачею матеріалів на розгляд громадської організації або малозначністю порушення	8	275			275
у зв'язку із закінченням строків давності накладення стягнення	9	937				937	

Джерело: складено на підставі [4]

та протидії корупції як основа розвитку діалогу між владою, суспільством і бізнесом. Підставою для висловлення такої рекомендації є проаналізовані наукові розробки закордонних учених [7].

Вітчизняне наукове дослідження концепту «медіатизації політики» стосовно аналізу форм і способів реалізації антикорупційної політики поки що знаходиться на початковій стадії свого категоріально-теоретичного розгортання. Методологічний арсенал такого дослідження ще не отримав своє комплексне осмислення. Однак, спираючись на певні джерела, можемо виділити деякі методологічні підходи, що застосовуються до дослідження зазначеного концепту: дискурсивно-лінгвістичний, кратологічний та ресурсно-комунікативний.

Відповідно до дискурсивно-лінгвістичного підходу, значну роль у створенні негативної громадської думки про корупцію, а, відтак, у створенні передумов для її соціального викорінення відіграють змістовні медіатексти та вражаючі медіа образи. Вони переконливо викривають корупційні схеми та діяльність корумпованих персон. Ефективність їхнього впливу на масову свідомість багаторазово збільшується у разі розміщення в Інтернеті та соціальних мережах. Особливо велике значення щодо напрямку суспільної свідомості у бік неприйняття та опору корупції мають яскраві метафори і незабутні меми, що поширюються під час трансляції тієї чи іншої реклами у соцмережах. Саме з їх допомогою відбувається формування більш менш стійких когнітивних матриць антикорупційного мислення [5; 10]. У дослідженнях такого роду передбачається, що активне проникнення метафоричних моделей корупції у медійне мережне простір є важливим фактором створення атмосфери нетерпимості до корупційних проявів та умовою формування дискурсивної основи для створення сталого антикорупційного мислення. Приміром, дослідники, виявляючи цілу низку метафоричних моделей поняття «корупція» («перешкода», «мастило», «гідра», «чудовисько» та ін.), які отримують свій вираз у відповідних медіа образах, відзначають їх суттєву роль у розвитку антикорупційного правосвідомості, в орієнтуванні громадського мислення на пошук інструментів протидії корупції та альтернативних способів вирішення проблемних ситуацій [там само].

З погляду кратологічного підходу, ЗМІ та нові медіа є «четвертою владою», а в суспільстві тотальної медіатизації формується та зміцнює свій вплив нова політична еліта під назвою «медіакратія» [17]. Медіакратія як відносно новий соціальний інститут, з одного боку, здатний організувати та реалізовувати антикорупційну політику, а, з другого боку, може сам стати суб'єктом корупційного скандалу [9]. Установлення режиму медіакратії означає широке поширення владного контролю медіа за політичними інститутами,

політичною масовою свідомістю та політичною поведінкою громадян. В епоху медіакратії важлива когнітивна функція формування у громадян заданої владними структурами політичної картини світу виконується за допомогою застосування таких інформаційних технологій, як встановлення порядку денного, праймінг та фреймінг [10; 14; 15]. Вони ж відповідають за виробництво необхідних медіа ефектів [12; 14]. У контексті проблематики медіатизації антикорупційної політики кратологічний підхід дозволяє звернути особливу увагу на те, як за допомогою технологій встановлення порядку денного, праймінгу та фреймінгу в масовій свідомості можуть встановлюватися когнітивні фільтри. Дані фільтри, з одного боку, перешкоджають проникненню в масове свідомість як нормативні схеми корупційного мислення, а з другого боку, створюють у реципієнта враження про відповідність його внутрішніх установок транслюваним ЗМІ завданням протидії корупції.

Зупинимося далі коротко на ресурсно-комунікативному підході до аналізу медіатизації антикорупційної політики. Насамперед зазначимо, що розвиток громадянської журналістики та нових медіа трансформують структуру взаємодії влади та масової комунікації, знижуючи й прискорюючи бар'єр входу нових акторів до комунікативного політичного простору, дроблячи їх на безліч мікро-суб'єктів. Медіатизовані комунікативні структури утворюють мультиплексні комунікативні вузли всередині політичних інститутів і систем, частина з яких спеціалізується на розширенні медійного поля антикорупційної політики. Одним із таких напрямків є, наприклад, медійне формування й інформаційне забезпечення освітніх програм, у тому числі тих, які пов'язані з антикорупційним просвітництвом та вихованням молоді [5]. Так, НАЗК запустило новий онлайн-курс «Антикорупційний уповноважений» [1]. У межах цього антикорупційного навчання наголошується на необхідності інформаційного висвітлення в ЗМІ заходів антикорупційного характеру в рамках цього курсу.

Відповідно до ресурсно-комунікативного підходу до процесу медіатизації антикорупційної політики засобу масової комунікації можна визначити як стратегічний інформаційний ресурс, що використовується з метою отримання певного соціального відгуку та комунікативно зміцнюючого суспільного ефекту від спільної антикорупційної діяльності [14; 15]. У продовження думок науковців зазначимо також, що можливість використання цифрових технологій у різних антикорупційних практиках і відповідних рекламних акціях можна ще розглядати як стратегічний ресурс, який покликаний забезпечувати інформаційно-владну перевагу, високий рівень конкурентоспроможності того чи іншого політичного інституту та



державного сектору загалом. Разом із тим, нерівний доступ та нерівний розподіл інформаційних стратегічних і комунікативних ресурсів може розцінюватись як прояв цифрової нерівності, що загрожує появою нових видів корупції.

На нашу думку, подальше теоретичне дослідження особливостей використання медіаресурсів, ЗМІ, інформаційних технологій і мереж із метою формування та розвитку антикорупційної політики передбачає розробку цілої системи категорій, що розкривають все складне різноманіття концептуальних смислів, які вкладаються в поняття «медіатизація антикорупційної політики». У цьому напрямку можемо запропонувати таке досить стисле визначення поняття «медіатизація антикорупційної політики». На наш погляд, медіатизація антикорупційної політики — це стратегічно обумовлений процес участі мас-медіа у виявленні та розслідуванні корупційних правопорушень, у забезпеченні інформаційної підтримки антикорупційної діяльності державних та громадських інститутів, а також процес створення за допомогою медіа-технологій ментального, суспільного й освітнього середовища, сприятливого для ефективного подолання корупційних явищ шляхом дієвого застосування засобів цифровізації, рекламної діяльності тощо. Особливе місце у процесі медіатизації антикорупційної політики займають різні інформаційні та мережеві технології. У даному контексті слід визначити інформаційні та цифрові технології як стратегічні інструменти медіатизації антикорупційної політики, які застосовуються для здійснення певної мобілізаційної практики. Наприклад, технологію «розумний натопв» [13] можна віднести до ефективних інструментів мобілізації населення щодо протидії та припинення корупції. Так, у 2016 р. у Південній Кореї, внаслідок мирних протестних демонстрацій («революція свічок»), для проведення яких використовувалася технологія «розумний натопв», відбулася зміна

глави держави, пов'язана зі звинуваченнями участі у корупційних зв'язках.

**Висновки.** Отже, проведене дослідження дозволило вказати на зростаюче значення моніторингових інституцій (ЗМІ, мас-медіа та ін.) у справі формування правової антикорупційної культури, в очищенні політичного, економічного та культурного клімату суспільства від вірусу корупції. Виявлено, що ЗМІ і рекламні агенції як суб'єкти антикорупційної політики можуть цілком результативно виконувати такі соціально значущі завдання: інформаційне забезпечення антикорупційної освіти населення та владних еліт; підвищення рівня правосвідомості населення; проведення антикорупційних журналістських розслідувань; формування активної позиції громадян щодо виявлення корупційних злочинів; виховання громадськості на висвітлюваних у ЗМІ позитивних приклади ефективної боротьби з корупцією; створення інформаційних майданчиків для публічного обговорення проблем протидії корупції. Акцентовано, що сучасні технологічні можливості цифрових засобів масової комунікації, наприклад, Інтернет-сайтів державних органів, а також нових форм масової комунікації таких, як соціальні медіа, дозволяють оперативно отримувати інформацію про протиправні корупційні дії, інформувати населення про роботу та результати діяльності державних та інших спеціалізованих структур, що займаються боротьбою з корупцією. Ці та інші позитивні моменти дозволяють говорити, що сучасні мас-медіа, ЗМІ та інші моніторингові й рекламні інституції успішно накопичують необхідний технічний та організаційно-комунікативний потенціал для мобілізації інформаційної боротьби з корупцією. Питання, однак, полягає в тому, чи знайдуться політичні сили та політична воля до ефективного застосування практично даного потенціалу. Зважаючи на це, вважаємо, що подальші наукові розвідки мають бути присвячені дослідженню вищевказаних питань.

### Література

1. Антикорупційне навчання: НАЗК запустило новий онлайн-курс «Антикорупційний уповноважений». *Національне агентство з питань запобігання корупції: офіційний вебсайт*. 2022. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoriuptsiyjne-navchannya-nazk-zapustilo-novuj-onlajn-kurs-antykoriuptsiyjnyj-upovnovazhenyj/> (дата звернення: 01.03.2024).
2. Горбенко Н. Ю. Медіатизація та вплив ЗМІ на політичний порядок денний. *Актуальні проблеми політики: зб. наук. пр. / редкол.: С. В. Ківалов (голов. редкол.), Л. І. Кормич (голов. ред.), І. М. Милосердна (відп. ред.) [та ін.]; НУ «ОЮА», Південноукр. центр гендер. проблем. Одеса : Видавничий дім «Гельветика», 2021. Вип. 67. С. 53–60.*
3. Головні висновки звіту Global Digital 2023. *LinkedIn*. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%83-global-digital-2023-75min-club> (дата звернення: 01.03.2024).
4. Звіт про стан протидії корупції за 2023 рік. Статистика. *Портал МВС*. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/activity/prevention-corruption/statistika> (дата звернення: 01.03.2024).
5. Помаза-Пономаренко А. Л. Використання соціальних мереж як важливого елементу державної політики сталого розвитку в розрізі комунікації державних структур із громадськістю. Державна політика сталого роз-

виту в умовах європейської інтеграції України: монографія; за ред. Батира Ю.Г., Лопатченко І.М., Помази-Пономаренко А.Л., Хмирова І.М., Хмирової А.О. Харків : НУЦЗ України, 2021. 220 с.

6. Esser F., Esser J. Mediatization effects on political news, political actors, political decisions, and political audiences. *Democracy in the Age of Globalization and Mediatization*. 2013. P. 177–201.

7. Deacon D., Stanyer J. Mediatization: Key Concept or Conceptual Bandwagon? *Media, Culture and Society*. 2014. Vol. 36, No. 7. P. 1032–1044.

8. Degler C. Out of Our Past. The Forces That Shaped Modern America. New York: Harper & Row, 1984. 651 p.

9. Hepp A. The Communicative Figurations of Mediatized Worlds: Mediatization Research in Times of the ‘Mediation of Everything’. *European Journal of Communication*. 2013. Vol. 28, No. 6. P. 615–629.

10. Lakoff G., Dean H., Hazen D. Don’t Think of An Elephant! Know Your Values and Frame the Debate: The Essential Guide for Progressives. New York: Chelsea Green Publ., 2004. 144 p.

11. Mazzoleni G., Schulz W. Mediatization of politics: a challenge for democracy. *Political Communication*. 1999. No. 16. P. 247–261.

12. McCombs M. The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*. 1972. No. 36. P. 176–187.

13. Rheingold H. The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier. New York: Harper Perennial, 1994. 335 p.

14. Scheufele D. A., Tewksbury D. Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of the three Media Effects Models. *Journal of Communication*. 2007. Vol. 57, Iss. 1. P. 9–20.

15. Schulz W. Reconstructing mediatization as an analytical concept. *European Journal of Communication*. 2019. No. 2004. P. 87–101.

16. Soroka S. N. Agenda-setting dynamics in Canada. Columbia: UBC Press, 2002. 186 p.

17. Struцmback J. Four phases of mediatization: an analysis of the mediatization of politics. *The International Journal of Press/Politics*. 2013. No. 13. P. 228–246.

18. Struцmbцck J., Van Aelst P. Why political parties adapt to the media: exploring the fourth dimension of mediatization. *International Communication Gazette*. 2013. No. 75. P. 341–358.

19. Thesen G. Political agenda setting as mediatized politics? Media–politics interactions from a party and issue competition perspective. *The International Journal of Press/Politics*. 2014. No. 19. P. 181–201.

20. Van Aelst P., Thesen G., Walgrave S. Mediatization and the media’s political agenda-setting influence. *Mediatization of Politics*. London, 2014. P. 200–220.

21. Van Dalen A., Van Aelst P. Political journalists: covering politics in the democratic corporatist media system. *The global journalist in the 21st century*. London, 2012. P. 511–525.

22. Walgrave S., Van Aelst P., Bennett L. Beyond agenda-setting. Towards a broader theory of agenda interactions between political actors and the mass media. *APSA Annual Meeting*. 2010. URL: <https://bit.ly/3bPkFSh> (дата звернення: 01.03.2024).

#### References

1. Anti-corruption training: The NACP has launched a new online course «Anti-Corruption Commissioner». *National Agency for the Prevention of Corruption: official website*. 2022. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antykoruptsijne-navchannya-nazk-zapustylo-novyj-onlajn-kurs-antykoruptsijnyj-upovnovazhenyj/> [in Ukrainian].

2. Horbenko N. Yu. Mediatization and media influence on the political agenda. *Current problems of politics: a collection of scientific papers*, edited by S. V. Kivalov (head editor), L. I. Kormych (head editor), I. M. Myloserdna (deputy editor) [and others]; National University “OLU” South Ukrainian Center for Gender Issues. Odesa: Helvetica Publishing House, 2021. Issue 67. P. 53–60 [in Ukrainian].

3. Main findings of the Global Digital 2023 report. *LinkedIn*. 2023. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/%D0%B3%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96-%D0%B2%D0%B8%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BA%D0%B8-%D0%B7%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%83-global-digital-2023-75min-club> [in Ukrainian].

4. Report on the state of anti-corruption for 2023. Statistics. *The Ministry of Internal Affairs Portal*. URL: <https://mvs.gov.ua/uk/activity/prevention-corruption/statistika> [in Ukrainian].

5. Pomaza-Ponomarenko A. L. The use of social networks as an important element of the state policy of sustainable development in terms of communication of state structures with the public. State policy of sustainable development in the conditions of European integration of Ukraine: monograph; under the editorship Batyра Y. G., Lopatchenko I. M., Pomazy-Ponomarenko A. L., Khmirova I. M., Khmyrovoi A. O. Kharkiv: NUTSZ of Ukraine, 2021. 220 p. [in Ukrainian].

6. Esser F., Esser J. Mediatization effects on political news, political actors, political decisions, and political audiences. *Democracy in the Age of Globalization and Mediatization*. 2013. P. 177–201.

7. Deacon D., Stanyer J. Mediatization: Key Concept or Conceptual Bandwagon? *Media, Culture and Society*. 2014. Vol. 36, No. 7. P. 1032–1044.

8. Degler C. *Out of Our Past. The Forces That Shaped Modern America*. New York: Harper & Row, 1984. 651 p.
9. Hepp A. The Communicative Figurations of Mediatized Worlds: Mediatization Research in Times of the ‘Mediation of Everything’. *European Journal of Communication*. 2013. Vol. 28, No. 6. P. 615–629.
10. Lakoff G., Dean H., Hazen D. *Don’t Think of An Elephant! Know Your Values and Frame the Debate: The Essential Guide for Progressives*. New York: Chelsea Green Publ., 2004. 144 p.
11. Mazzoleni G., Schulz W. Mediatization of politics: a challenge for democracy. *Political Communication*. 1999. No. 16. P. 247–261.
12. McCombs M. The agenda-setting function of mass media. *Public Opinion Quarterly*. 1972. No. 36. P. 176–187.
13. Rheingold H. *The Virtual Community: Homesteading on the Electronic Frontier*. New York: Harper Perennial, 1994. 335 p.
14. Scheufele D.A., Tewksbury D. Framing, Agenda Setting, and Priming: The Evolution of the three Media Effects Models. *Journal of Communication*. 2007. Vol. 57, Iss. 1. P. 9–20.
15. Schulz W. Reconstructing mediatization as an analytical concept. *European Journal of Communication*. 2019. No. 2004. P. 87–101.
16. Soroka S.N. *Agenda-setting dynamics in Canada*. Columbia: UBC Press, 2002. 186 p.
17. Strömback J. Four phases of mediatization: an analysis of the mediatization of politics. *The International Journal of Press/Politics*. 2013. No. 13. P. 228–246.
18. Strömback J., Van Aelst P. Why political parties adapt to the media: exploring the fourth dimension of mediatization. *International Communication Gazette*. 2013. No. 75. P. 341–358.
19. Thesen G. Political agenda setting as mediatized politics? Media–politics interactions from a party and issue competition perspective. *The International Journal of Press/Politics*. 2014. No. 19. P. 181–201.
20. Van Aelst P., Thesen G., Walgrave S. *Mediatization and the media’s political agenda-setting influence*. *Mediatization of Politics*. London, 2014. P. 200–220.
21. Van Dalen A., Van Aelst P. *Political journalists: covering politics in the democratic corporatist media system*. *The global journalist in the 21st century*. London, 2012. P. 511–525.
22. Walgrave S., Van Aelst P., Bennett L. Beyond agenda-setting. Towards a broader theory of agenda interactions between political actors and the mass media. *APSA Annual Meeting*. 2010. URL: <https://bit.ly/3bPkFSh>.

Стаття надійшла до редакції 01.03.2024

УДК 352.65:658.8

**Дегтяр Олег Андрійович**

*доцент, доктор наук з державного управління,*

*професор кафедри управління та бізнес-адміністрування*

*Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*

**Diegtiar Oleg**

*Doctor of Science in Public Administration,*

*Professor of the Department of Management and Business Administration*

*Vasyl Stefanyk Precarpathian National University*

ORCID: 0000-0001-6413-3580

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9785

ФУНКЦІОНУВАННЯ І РОЗВИТОК МЕХАНІЗМІВ  
ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

## ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ІНФОРМАЦІЙНОЮ БЕЗПЕКОЮ

## USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN PUBLIC MANAGEMENT OF INFORMATION SECURITY

**Анотація.** Зростання кількості кіберзагроз та необхідність ефективного контролю за інформаційною безпекою в сучасному світі роблять актуальним питання використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні. На тлі постійного розвитку цифрових технологій та зростання об'ємів даних, такий підхід стає невід'ємною складовою забезпечення інформаційної безпеки. Дослідження спрямоване на аналіз переваг та викликів використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні інформаційною безпекою. Проблема полягає у визначенні ефективних стратегій впровадження штучного інтелекту в системи управління безпекою та вирішенні зв'язаних з цим викликів. Метою дослідження є аналіз переваг та викликів використання технологій штучного інтелекту в сфері публічного управління інформаційною безпекою з метою визначення оптимальних підходів до їх впровадження. Об'єктом дослідження є процеси управління інформаційною безпекою в сфері публічного управління, а предметом – використання технологій штучного інтелекту для оптимізації цих процесів. У дослідженні використані методи аналізу та синтезу наукових джерел, включаючи літературний огляд вітчизняної та зарубіжної літератури з питань інформаційної безпеки та технологій штучного інтелекту. Також використані методи системного аналізу для оцінки переваг та викликів використання таких технологій у публічному управлінні. Автор провів аналіз сучасного стану досліджень у галузі використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні інформаційною безпекою, ідентифікувавши ключові переваги та виклики цього підходу. Крім того, були запропоновані конкретні рекомендації щодо ефективного впровадження цих технологій у практику публічного управління. На основі проведеного аналізу автор зробив висновок про значний потенціал використання технологій штучного інтелекту для поліпшення публічного управління інформаційною безпекою. Для успішного впровадження таких технологій рекомендується звернути увагу на питання конфіденційності даних, стійкості моделей та етичних аспектів, а також розвивати спеціалізовані програми та навчальні курси для підготовки кадрів у цій області.

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, інформація, інформаційна безпека, публічне управління інформаційною безпекою, цифрові технології, цифровізація, цифрова трансформація

**Summary.** The growing number of cyber threats and the need for effective control over information security in the modern world make the issue of using artificial intelligence technologies in public administration relevant. Against the background of the constant development of digital technologies and the growth of data volumes, this approach becomes an integral component of ensuring information security. The study is aimed at analyzing the advantages and challenges of using artificial intelligence technologies in the public management of information security. The problem is to determine effective strategies for the implementation of artificial intelligence in the security management system and to solve the related challenges. The purpose of the study is to analyze the advantages and challenges of using artificial intelligence technologies in the field of public information security management in order to determine the optimal approaches to their implementation. The object of research is information

security management processes in the field of public administration, and the subject is the use of artificial intelligence technologies to optimize these processes. The research uses methods of analysis and synthesis of scientific sources, including a literature review of domestic and foreign literature on information security and artificial intelligence technologies. System analysis methods were also used to assess the advantages and challenges of using such technologies in public administration. The author analyzed the current state of research in the field of using artificial intelligence technologies in the public management of information security, identifying the key advantages and challenges of this approach. In addition, specific recommendations were offered for the effective implementation of these technologies in the practice of public administration. On the basis of the conducted analysis, the author concluded about the significant potential of using artificial intelligence technologies to improve the public management of information security. For the successful implementation of such technologies, it is recommended to pay attention to the issues of data privacy, model stability and ethical aspects, as well as to develop specialized programs and training courses to train personnel in this area.

**Key words:** artificial intelligence, public management, information security, mechanisms of public management, information, public management of information security.

**Постановка проблеми.** У світі, що швидко змінюється, захист інформації стає все більш актуальною проблемою для публічного управління. Зростаючі кіберзагрози, такі як кібератаки, витік даних і шкідливі програми, ставлять під загрозу інформаційну безпеку у всіх сферах життя, включаючи державні установи. У такому контексті використання технологій штучного інтелекту (ШІ) з'являється як потенційний рішення проблеми забезпечення інформаційної безпеки в публічному управлінні.

Гіпотеза цього дослідження полягає в тому, що впровадження технологій штучного інтелекту у публічне управління інформаційною безпекою може призвести до підвищення ефективності виявлення, аналізу та реагування на кіберзагрози, а також до зменшення ризику порушень безпеки даних. Однак, використання ШІ також вносить свої виклики та обмеження, які потребують уважного вивчення та аналізу.

Статистичні дані свідчать про зростання кількості кібератак у всьому світі. За даними звіту Центру Національної Кібербезпеки 2023 року, кількість кібератак на урядові установи зросла на 25% порівняно з попереднім роком. Також зазначено, що понад 60% цих атак були спрямовані на викрадення конфіденційної інформації.

Отже, використання технологій штучного інтелекту у публічному управлінні інформаційною безпекою стає важливою стратегією для забезпечення захисту від кіберзагроз. Проте перед цим виникають певні виклики, такі як забезпечення конфіденційності даних та стійкості моделей ШІ. Дане дослідження спрямоване на аналіз цих проблем та надання рекомендацій для практичного впровадження технологій ШІ у публічному управлінні інформаційною безпекою.

**Аналіз літературних джерел.** Наукова література з тематикою дослідження широко розглядає можливості та перспективи застосування ШІ в контексті забезпечення безпеки та захисту інформації в державному секторі. Дослідники Запорожець Т.В., Осьмак А., Карпенко Ю.,

Семененко І., Карпенко О.В., Карпенко Ю.В., Максименцева Н.О., Максименцев М.Г., Вішвакарма Л.П. та Сінгх Р.К., Ішенгома Ф.Р., Шао Д., Алексопулос К., Саксена С. та Нікіфорова А., Halagatti M., Gadag S., Mahantshetti S., Hiremath C.V., Tharkude D. and Banakar V., Алмхейрі Х.М., Ахмад С.З., Абу Бакар А.Р. і Халід К., Нзобонімпа С., Кріадо Я.І. і Гіл-Гарсія Дж.Р., Магиляс Ю., Корсун В. та Миргородська М., Яровой, Т. С. [1–12] вказують на те, що системи штучного інтелекту, включаючи методи машинного навчання та аналізу даних, можуть допомогти виявляти та протидіяти кіберзагрозам швидше та ефективніше, забезпечуючи високий рівень захисту інформації. Крім того, літературні джерела наголошують на важливості врахування етичних аспектів та забезпечення конфіденційності даних під час впровадження та використання ШІ в публічному управлінні, що вимагає комплексного підходу до розробки та реалізації таких систем.

**Мета та завдання статті.** Стаття спрямована на дослідження переваг та викликів використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні інформаційною безпекою. Головною метою є вивчення можливостей використання штучного інтелекту для підвищення ефективності виявлення та аналізу кіберзагроз, а також ідентифікації та вирішення проблем, що виникають при такому використанні. Основні завдання статті:

- провести огляд та аналіз сучасних методів та технологій штучного інтелекту, які можуть бути застосовані в публічному управлінні інформаційною безпекою;
- проаналізувати переваги використання технологій штучного інтелекту, таких як підвищена ефективність виявлення кіберзагроз, автоматизація процесів аналізу та реагування, і підготувати відповідні висновки;
- виявити основні виклики та обмеження, пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту в сфері публічного управління інформаційною безпекою, такі як проблеми конфіденційності, ризику стійкості моделей та етичні питання;

– на основі отриманих результатів надати рекомендації щодо практичного впровадження технологій штучного інтелекту в публічне управління інформаційною безпекою та зменшення впливу виявлених викликів.

**Виклад основного матеріалу.** Штучний інтелект (ШІ) швидко стає ключовим інструментом у багатьох галузях, включаючи публічне управління, де він відкриває нові можливості для покращення ефективності та безпеки процесів. Використання ШІ у публічному управлінні інформаційною безпекою стає особливо важливим, оскільки державні установи мають великий обсяг конфіденційної інформації, яка потребує захисту від кіберзагроз.

Один із найважливіших методів ШІ, що застосовується в публічному управлінні інформаційною безпекою, — це машинне навчання. Цей метод дозволяє алгоритмам самостійно вивчати та аналізувати великі обсяги даних, шукати в них патерни та здійснювати прогнози. В контексті інформаційної безпеки, машинне навчання може бути використане для виявлення аномальних патернів в мережевому трафіку, ідентифікації атак та виявлення незвичайних змін в системах [1].

Інший метод ШІ, який застосовується в публічному управлінні інформаційною безпекою, — це обробка природної мови (Natural Language Processing, NLP). За допомогою NLP можна аналізувати текстову інформацію з різних джерел, включаючи листування, заяви та звіти, для виявлення підозрілих патернів або загроз.

Технологія аналізу поведінки користувачів (User Behavior Analytics, UBA) також стає дедалі популярнішою в публічному управлінні. Вона дозволяє виявляти незвичайні дії або активності користувачів, що можуть вказувати на потенційні загрози безпеці. UBA базується на аналізі великих обсягів даних про користувачів, включаючи їхню звичну поведінку та зв'язки між ними [2].

Крім того, технологія автоматизації відкриває можливості для автоматизації процесів управління інформаційною безпекою. Наприклад, застосування автоматичних систем виявлення та реагування на кібератаки дозволяє значно зменшити час реакції на загрози та мінімізувати ризик помилок від людського фактору [3].

Однак, на шляху до впровадження технологій ШІ в публічне управління інформаційною безпекою стоять певні виклики. Наприклад, збір та обробка великих обсягів даних може породжувати проблеми конфіденційності та приватності. Крім того, важливо враховувати можливість помилок та нестійкість моделей, а також виклики етичного характеру, пов'язані з використанням ШІ у контексті збору та обробки даних про громадян.

Загалом, технології штучного інтелекту мають великий потенціал для підвищення рівня інформаційної безпеки в публічному управлінні. Проте

їх впровадження потребує уваги до вирішення викликів, які можуть виникнути під час процесу імплементації та експлуатації.

В сучасному цифровому світі, де кіберзагрози стають все більш складними та руйнівними, використання технологій штучного інтелекту (ШІ) в публічному управлінні інформаційною безпекою визнається ключовим елементом захисту від кібератак та зловживань. Огляд сучасних методів і технологій ШІ демонструє, що вони проникають у різні аспекти управління інформаційною безпекою, починаючи від виявлення загроз і закінчуючи реагуванням на інциденти [4].

Однією з переваг використання технологій ШІ є підвищена ефективність виявлення кіберзагроз. Алгоритми машинного навчання та аналізу великих обсягів даних дозволяють автоматично виявляти незвичайні та підозрілі активності, що може вказувати на потенційні загрози. Наприклад, системи навчаються розпізнавати аномальні патерни в мережевому трафіку або надзвичайні дії в корпоративних системах, що дозволяє оперативно реагувати на можливі загрози.

Крім того, автоматизація процесів аналізу та реагування є ще однією важливою перевагою використання ШІ. Технології машинного навчання можуть автоматично аналізувати великі обсяги даних та приймати рішення на основі певних критеріїв. Наприклад, системи можуть автоматично визначати рівень серйозності інциденту та приймати рекомендації щодо його подальшого реагування, зменшуючи час, який витрачається на аналіз та прийняття рішень людськими операторами [5].

Аналіз переваг використання технологій ШІ в публічному управлінні інформаційною безпекою демонструє, що вони можуть значно підвищити швидкість та точність реагування на кіберзагрози, що в свою чергу зменшує ризик негативних наслідків для систем і даних. Автоматизація процесів також може звільнити людські ресурси та зробити управління інформаційною безпекою більш ефективним та відповідальним [6].

Використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні інформаційною безпекою стикається з рядом викликів та обмежень, які необхідно враховувати для забезпечення ефективності та етичності цього процесу. Представлена таблиця 1 висвітлює основні виклики та обмеження, пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту в сфері публічного управління інформаційною безпекою. Забезпечення конфіденційності, стійкості моделей та вирішення етичних питань виявляються ключовими аспектами, які вимагають уваги та вирішення для успішного впровадження технологій ШІ.

Урахування цих викликів та обмежень є важливим для розробки ефективних та етичних стратегій використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні інформаційною безпекою. Тільки

Таблиця 1

Основні виклики та обмеження, пов'язані з використанням технологій штучного інтелекту в сфері публічного управління інформаційною безпекою

Виклик / Обмеження	Опис	Висновок
Проблеми конфіденційності	Технології штучного інтелекту можуть потребувати доступу до великих обсягів даних, що може порушити конфіденційність особистої інформації.	Забезпечення конфіденційності даних має високий пріоритет і вимагає ретельної уваги та заходів захисту з боку організацій, що використовують технології ШІ.
Ризики стійкості моделей	Моделі штучного інтелекту можуть бути вразливі до атак, змін та впливів, що може призвести до непередбачуваних результатів та помилок.	Забезпечення стійкості та надійності моделей штучного інтелекту вимагає постійного моніторингу, тестування та застосування заходів безпеки для запобігання небажаним впливам та атакам.
Етичні питання	Використання штучного інтелекту в публічному управлінні може викликати етичні дилеми, такі як вплив на приватність, або вирішення важливих соціальних питань.	Забезпечення етичного використання технологій штучного інтелекту вимагає обговорення та розробки відповідних нормативно-правових актів та стандартів, що враховують питання приватності, справедливості та довіри громадськості.

Джерело: узагальнено авторами на основі [7; 8]

шляхом врахування цих аспектів можна забезпечити максимальну користь від використання ШІ, уникнути можливих негативних наслідків та забезпечити дотримання принципів правопорядку та етики.

Впровадження технологій штучного інтелекту у сферу публічного управління інформаційною безпекою вносить ряд викликів та обмежень, які потребують уважного розгляду та вирішення.

Одним із найважливіших викликів є проблеми конфіденційності. Використання технологій ШІ передбачає обробку великих обсягів даних, часто чутливої за природою. Це може викликати занепокоєння з приводу можливості порушення конфіденційності особистої інформації, тому необхідно ретельно розробляти та впроваджувати заходи захисту даних [9].

Ще одним важливим викликом є ризики стійкості моделей ШІ. Технології штучного інтелекту можуть бути вразливі до атак, зловживань та непередбачених ситуацій. Неправильно розроблені чи недостатньо адаптовані моделі можуть призвести до негативних наслідків, включаючи помилкові рішення та порушення безпеки. Тому необхідно постійно перевіряти та вдосконалювати алгоритми та моделі на предмет їхньої стійкості та надійності [10].

Також слід звернути увагу на етичні питання, пов'язані з використанням ШІ в публічному управлінні інформаційною безпекою. Враховуючи потенціал впливу технологій на суспільство та індивідів, важливо дотримуватися принципів етики та забезпечити відповідність з правовими нормами та стандартами [11].

Отже, для практичного впровадження технологій штучного інтелекту в публічне управління інформаційною безпекою рекомендується:

1. Ретельно аналізувати та оцінювати потенційні ризики та виклики, пов'язані з використанням ШІ.

2. Розробляти та впроваджувати ефективні заходи захисту даних та забезпечення конфіденційності.

3. Постійно вдосконалювати та перевіряти алгоритми та моделі ШІ на стійкість та надійність.

4. Дотримуватися етичних принципів та законодавчих вимог у використанні технологій ШІ, забезпечуючи високий рівень відповідності з правовими стандартами [12].

**Висновки та пропозиції.** У висновку до статті про використання технологій штучного інтелекту у публічному управлінні інформаційною безпекою важливо підкреслити значущість та потенціал цих технологій у підвищенні ефективності та надійності систем захисту від кіберзагроз.

Перш за все, використання ШІ дозволяє швидко виявляти та аналізувати кіберзагрози, що дозволяє здійснювати ефективні заходи протидії. Автоматизація процесів аналізу та реагування значно збільшує швидкість реакції на можливі загрози, зменшуючи час на виявлення та вирішення інцидентів.

Проте, варто враховувати, що впровадження технологій ШІ також вносить свої виклики та обмеження. Проблеми конфіденційності, ризики стійкості моделей та етичні питання потребують уважного вивчення та врахування під час розробки та впровадження систем інформаційної безпеки на основі ШІ.

Загалом, висновки свідчать про потенціал та перспективи використання технологій штучного інтелекту в публічному управлінні інформаційною безпекою. Правильне та обережне впровадження цих технологій може сприяти підвищенню рівня захисту даних та систем у сфері публічного управління. Однак необхідно бути уважними до можливих ризиків та вживати відповідних заходів для їх управління, забезпечуючи збалансований підхід до використання ШІ в публічному секторі.

### Література

1. Запорожець Т.В. Застосування інтелектуальних технологій та систем штучного інтелекту для підтримки прийняття управлінських рішень. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління.* 2020. Т. 31(70), № 2. С. 79–85. doi: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/13>.
2. Осьмак А., Карпенко Ю., Семененко І. Використання інструментів штучного інтелекту в мережевому управлінні: переваги, ризики та розвиток. *Аспекти публічного управління.* 2023. 11(3). С. 38–42. doi: <https://doi.org/10.15421/152333>.
3. Карпенко О.В., Карпенко Ю.В. Штучний інтелект як інструмент публічного управління соціально-економічним розвитком: смарт-інфраструктура, цифрові системи бізнес-аналітики та трансферти. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2021. № 10. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.2>; URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257> (дата звернення: 19.03.2024).
4. Максименцева Н.О., Максименцев М.Г. Штучний інтелект у публічному управлінні: переваги цифрових технологій та загрози суверенному інформаційному простору. *Державне управління: удосконалення та розвиток.* 2024. № 2. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7>.
5. Vishwakarma L.P., Singh R.K. An Analysis of the Challenges to Human Resource in Implementing Artificial Intelligence. Tyagi, P., Chilamkurti, N., Grima, S., Sood, K. and Balusamy, B. (Ed.). *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part B (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management)*. Emerald Publishing Limited, Leeds. 2023. P. 81–109. doi: <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-662-720230006>.
6. Ishengoma F.R., Shao D., Alexopoulos C., Saxena S., Nikiforova A. Integration of artificial intelligence of things (AIoT) in the public sector: drivers, barriers and future research agenda. *Digital Policy, Regulation and Governance.* 2022. Vol. 24, No. 5. P. 449–462. doi: <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2022-0067>.
7. Halagatti M., Gadag S., Mahantshetti S., Hiremath C.V., Tharkude D., Banakar V. Artificial Intelligence: The New Tool of Disruption in Educational Performance Assessment. Tyagi, P., Grima, S., Sood, K., Balamurugan, B., Özen, E. and Eleftherios, T. (Ed.). *Smart Analytics, Artificial Intelligence and Sustainable Performance Management in a Global Digitalised Economy (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 110A)*. Emerald Publishing Limited, Leeds. 2023. P. 261–287. doi: <https://doi.org/10.1108/S1569-37592023000110A014>.
8. Almheiri H.M., Ahmad S.Z., Abu Bakar A.R., Khalid K. Artificial intelligence capabilities, dynamic capabilities and organizational creativity: contributing factors to the United Arab Emirates Government's organizational performance. *Journal of Modelling in Management.* 2024. Vol. 19, No. 3. P. 953–979. doi: <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2022-0272>.
9. Nzobonimpa S. Artificial intelligence, task complexity and uncertainty: analyzing the advantages and disadvantages of using algorithms in public service delivery under public administration theories. *Digital Transformation and Society.* 2023. Vol. 2, No. 3. P. 219–234. doi: <https://doi.org/10.1108/DTS-03-2023-0018>.
10. Criado J.I., Gil-Garcia J.R. Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management.* 2019. Vol. 32, No. 5. P. 438–450. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178>.
11. Магиляс Ю., Корсун В., Миргородська М. Пріоритетні напрямки впровадження штучного інтелекту в публічне управління. *Аспекти публічного управління.* 2023. Вип. 11(4). С. 97–103. doi: <https://doi.org/10.15421/152358>.
12. Яровой Т.С. Возможности та ризики використання штучного інтелекту в публічному управлінні. *Economic Synergy.* 2023. Вип. 2. С. 36–47. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3>

### References

1. Zaporozhets, T.V. (2020). Zastosuvannya intelektual'nykh tekhnolohiy ta systemy shtuchnoho intelektu dlya pidtrymky pryunyattya upravlins'kykh rishen' [Application of intelligent technologies and artificial intelligence systems to support management decision-making]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya — Academic notes of TNU named after V.I. Vernadskyi. Series: Public administration, 31(70), 2, 79–85.* doi: <https://doi.org/10.32838/2663-6468/2020.2/13> [in Ukrainian].
2. Os'mak, A., Karpenko, Yu., & Semenenko, I. (2023). Vykorystannya instrumentiv shtuchnoho intelektu v merezhovomu upravlinni: perevahy, ryzyky ta rozvytok [Use of artificial intelligence tools in network management: advantages, risks and development]. *Aspekty publichnoho upravlinnya — Aspects of public administration, 11(3), 38–42.* doi: <https://doi.org/10.15421/152333> [in Ukrainian].
3. Karpenko, O.V., & Karpenko, Yu.V. (2021). Shtuchnyy intelekt yak instrument publichnoho upravlinnya sotsial'no-ekonomichnym rozvytkom: smart-infrastruktura, tsyfrovi systemy biznes-analytyky ta transferty [Artificial intelligence as a tool of public management of socio-economic development: smart infrastructure, digital systems of business analytics and transfers]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok — Public administration: improvement and development, 10.* doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2021.10.2>; Retrieved from <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2257> [in Ukrainian].



4. Maksymtseva, N.O., & Maksymtsev, M.H. (2024). Shtuchnyy intelekt u publichnomu upravlinni: perevahy tsyfrovyykh tekhnolohiy ta zahrozy suverennomu informatsiyomu prostoru [Artificial intelligence in public administration: advantages of digital technologies and threats to the sovereign information space]. *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok — Public administration: improvement and development*, 2. doi: <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.2.7> [in Ukrainian].
5. Vishwakarma, L.P., & Singh, R.K. (2023). An Analysis of the Challenges to Human Resource in Implementing Artificial Intelligence. Tyagi, P., Chilamkurti, N., Grima, S., Sood, K., & Balusamy, B. (Ed.). *The Adoption and Effect of Artificial Intelligence on Human Resources Management, Part B (Emerald Studies in Finance, Insurance, and Risk Management)*. Emerald Publishing Limited, Leeds, 81–109. doi: <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-662-720230006>.
6. Ishengoma, F.R., Shao, D., Alexopoulos, C., Saxena, S., & Nikiforova, A. (2022). Integration of artificial intelligence of things (AIoT) in the public sector: drivers, barriers and future research agenda. *Digital Policy, Regulation and Governance*, 24(5), 449–462. doi: <https://doi.org/10.1108/DPRG-06-2022-0067>.
7. Halagatti, M., Gadag, S., Mahantshetti, S., Hiremath, C.V., Tharkude, D., Banakar, V. (2023). Artificial Intelligence: The New Tool of Disruption in Educational Performance Assessment. Tyagi, P., Grima, S., Sood, K., Balamurugan, B., Özen, E. and Eleftherios, T. (Ed.). *Smart Analytics, Artificial Intelligence and Sustainable Performance Management in a Global Digitalised Economy (Contemporary Studies in Economic and Financial Analysis, Vol. 110A)*. Emerald Publishing Limited, Leeds, 261–287. doi: <https://doi.org/10.1108/S1569-37592023000110A014>.
8. Almheiri, H.M., Ahmad, S.Z., Abu Bakar, A.R., & Khalid, K. (2024). Artificial intelligence capabilities, dynamic capabilities and organizational creativity: contributing factors to the United Arab Emirates Government's organizational performance. *Journal of Modelling in Management*, 19 (3), 953–979. doi: <https://doi.org/10.1108/JM2-11-2022-0272>.
9. Nzobonimpa, S. (2023). Artificial intelligence, task complexity and uncertainty: analyzing the advantages and disadvantages of using algorithms in public service delivery under public administration theories. *Digital Transformation and Society*, 2 (3), 219–234. doi: <https://doi.org/10.1108/DTS-03-2023-0018>.
10. Criado, J.I., & Gil-Garcia, J.R. (2019). Creating public value through smart technologies and strategies: From digital services to artificial intelligence and beyond. *International Journal of Public Sector Management*, 32 (5), 438–450. doi: <https://doi.org/10.1108/IJPSM-07-2019-0178>.
11. Mahylyas, Yu., Korsun, V., & Myrhorods'ka, M. (2023). Priorityetni napryamky vprovadzhennya shtuchnoho intelektu v publichne upravlinnya [Priority areas of introduction of artificial intelligence in public administration]. *Aspekty publichnoho upravlinnya — Aspects of public administration*, 11(4), 97–103. doi: <https://doi.org/10.15421/152358> [in Ukrainian].
12. Yarovoy, T.S. (2023). Mozhlyvosti ta ryzyky vykorystannya shtuchnoho intelektu v publichnomu upravlinni [Opportunities and risks of using artificial intelligence in public administration]. *Economic Synergy*, 2, 36–47. doi: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-3> [in Ukrainian]

Стаття надійшла до редакції 26.03.2024

**Нагорняк Михайло Миколайович**  
*доктор політичних наук, професор,  
професор кафедри управління та бізнес-адміністрування  
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника*  
**Nahorniak Mykhaylo**  
*Doctor of Political Sciences, Professor,  
Professor of the Department of Management and Business Administration  
Vasyl Stefanyk Prykarpattia National University*  
ORCID: 0000-0001-8947-3450

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9751

## СТРАТЕГІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОТИДІЇ КІБЕРЗАГРОЗАМ У СФЕРІ НАДАННЯ ЕЛЕКТРОННИХ ПОСЛУГ: ПРАКТИКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

### STRATEGIES OF PUBLIC MANAGEMENT TO COMBAT CYBER THREATS IN THE FIELD OF ELECTRONIC SERVICES: PRACTICES AND RECOMMENDATIONS

**Анотація.** У сучасному світі, де використання електронних технологій стає все більш широким, а доступ до публічних послуг через Інтернет стає стандартом, питання кібербезпеки набуває все більшої актуальності. Кіберзагрози, такі як кібератаки, витік конфіденційної інформації та кібершпигунство, стають серйозними викликами для публічного управління. Особливо це стосується сфери надання електронних послуг, де швидкість розвитку технологій породжує нові загрози безпеці. Зростання кількості та складності кіберзагроз ставить під сумнів цю мету. Стратегії публічного управління є ключовим інструментом для забезпечення ефективного функціонування суспільства в умовах високих технологічних викликів. Зростання кількості кіберзагроз у сфері надання електронних послуг надає актуальності розробці та впровадженню стратегій, спрямованих на їх протидію. Відповідно, необхідно розробити та впровадити стратегії публічного управління, спрямовані на протидію кіберзагрозам у сфері надання електронних послуг, з урахуванням сучасних трендів та тенденцій. Останнім часом спостерігається зростання як кількості кібератак, так і їхньої складності. Кіберзлочинці стають все винахідливішими у використанні нових методів атак та обходженні захисту, що призводить до збільшення вимог до захисту конфіденційної інформації та підвищення важливості стандартів безпеки. Гіпотези дослідження передбачають, що розробка та впровадження комплексних стратегій публічного управління, які включатимуть технологічні, організаційні та освітні заходи, сприятиме ефективнішій боротьбі з кіберзагрозами. Залучення широких мас населення до культури кібербезпеки також може сприяти зменшенню ризиків кібератак та витоків даних. Збільшення кількості інцидентів кібербезпеки в секторі публічного управління, яке свідчить про необхідність активного впровадження заходів протидії кіберзагрозам для забезпечення безпеки та надійності електронних послуг для громадян.

**Ключові слова:** публічне управління, механізми публічного управління, інформаційна безпека, електронні послуги, публічне управління інформаційною безпекою, публічне управління наданням електронних послуг.

**Summary.** In today's world, where the use of electronic technologies is becoming more and more widespread, and access to public services over the Internet becomes the standard, the issue of cybersecurity is gaining increasing relevance. Cyber threats, such as cyber-attacks, confidential information leaks and cyber espionage, are becoming serious challenges for public administration. This is especially true in the field of electronic services, where the speed of technology development creates new security threats. The increasing number and complexity of cyber threats calls this goal into question. Public administration strategies are a key tool for ensuring the effective functioning of society in conditions of high technological challenges. The increase in the number of cyber threats in the field of electronic services provides relevance to the development and implementation of strategies aimed at their counteraction. Accordingly, it is necessary to develop and implement public administration strategies aimed at counteracting cyber threats in the field of electronic services, taking into account current trends and trends. Recently there is an increase in both the number of cyber-attacks and their complexity. Cybercriminals are becoming increasingly ingenious

*in using new methods of attack and circumvention, leading to increased demands on confidential information protection and increased importance of security standards. The research hypotheses suggest that the development and implementation of integrated public administration strategies, which will include technological, organizational and educational measures, will contribute to a more effective fight against cyber threats. Involving the masses of the population in the culture of cybersecurity can also help reduce the risk of cyber-attacks and data leaks. Increase in the number of cyber security incidents in the public administration sector, which indicates the need for active implementation of measures to counter cyber threats to ensure the security and reliability of electronic services for citizens.*

**Key words:** public management, mechanisms of public management, information security, electronic services, public management of information security, public management of the provision of electronic services.

**Постановка проблеми.** У світі, де електронні технології набувають все більшого значення, а доступ до електронних послуг стає необхідністю, кіберзагрози в сфері надання таких послуг стають все більш серйозною проблемою. За даними Міжнародного центру кібербезпеки, у 2023 році вже зареєстровано понад 500 тисяч інцидентів кібербезпеки в сфері надання електронних послуг, що на 15% перевищує показники попереднього року та встановлено, що кіберзагрозами стали об'єкти, які раніше вважалися менш вразливими, такі як місцеві державні установи та малий бізнес. Систематичний аналіз і вдосконалення законодавства щодо кібербезпеки сприятиме створенню стійкого середовища для боротьби з кіберзагрозами.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання публічного управління, зокрема питання протидії кіберзагрозам у сфері надання електронних послуг досліджуються як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями, серед яких: Сиротін В. [1], Приймаченко Д., Мінка Т. [2], Куспляк Г., Куспляк І., Серенок А. [3], Гончарук Н. [4] та ін. Деякі дискусійні питання щодо публічного управління в контексті протидії кіберзагрозам у сфері надання електронних послуг не були досліджені у повній мірі вітчизняними науковцями та потребують ретельного опрацювання.

**Мета статті.** Метою дослідження є розгляд сучасних стратегій публічного управління для протидії кіберзагрозам у сфері надання електронних послуг, а також надати рекомендації для підвищення ефективності заходів з кібербезпеки в сфері публічного управління.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні тенденції у сфері кібербезпеки мають значний вплив на надання електронних послуг публічними органами. Деякі з найбільш значущих тенденцій включають:

- Зростання кількості кібератак.
- Розширення атакваних об'єктів.
- Використання нових технологій для атак.
- Фокус на захист особистих даних.
- Зростання обізнаності та освіти в галузі кібербезпеки [5].

Тенденції покладають великий тиск на публічні органи, щоб постійно вдосконалювати свої стратегії кібербезпеки та гарантувати надійне та безпечне надання електронних послуг для своїх громадян.

Різні країни використовують різноманітні стратегії публічного управління для протидії кіберзагрозам, враховуючи їхні унікальні потреби, рівень розвитку кіберінфраструктури та юридичний контекст (табл. 1).

Розглянуті стратегії можуть варіюватися в залежності від конкретних потреб та контексту кожної країни, але спільна мета полягає у забезпеченні безпеки та стабільності в сфері електронних послуг. Найефективніші практики та інноваційні підходи до захисту електронних послуг від кібератак постійно розвиваються, оскільки кіберзлочинці постійно вдосконалюють свої методи (рис. 1).

Розглянемо детальніше кожен із інноваційних підходів до захисту електронних послуг від кібератак:

- Мультифакторна аутентифікація (MFA): використання не тільки пароля, але й додаткового механізму, такого як код підтвердження, відбиток пальця або мережевий ключ, для входу в систему, що ускладнює процес вторгнення для зловмисників.
- Захист кінцевих точок: розробка та впровадження захисних програм та механізмів на кінцевих точках, таких як антивірусне програмне забезпечення, захист від фішингу та контроль за дотриманням політик безпеки.
- Стратегія «нульового довір'я» (Zero Trust): підхід передбачає, що ніякий користувач або пристрій не повинен автоматично довірятися всередині мережі. Кожен запит на доступ до ресурсів мережі перевіряється та автентифікується перед наданням доступу.
- ШІ: використання алгоритмів штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення аномальних зразків та підозрілих активностей в реальному часі, що дозволяє оперативно реагувати на потенційні загрози.
- Шифрування даних: використання шифрування для захисту конфіденційної інформації під час передачі та зберігання на серверах, що допомагає запобігти доступу до даних навіть у випадку їх несанкціонованого отримання.
- Кібергігієна: вдосконалення культури кібербезпеки серед персоналу, включаючи навчання з обізнаності щодо кібербезпеки, проведення регулярних тренінгів та стимулювання відповідальності за забезпечення безпеки в межах організації [8].

Таблиця 1

Стратегії публічного управління для протидії кіберзагрозам [6]

Стратегія	Опис
Створення національних центрів кібербезпеки	Багато країн розвивають національні центри кібербезпеки, які координують дії з протидії кіберзагрозам на національному рівні. Центри забезпечують обмін інформацією, аналізують загрози та надають рекомендації з кібербезпеки.
Заохочення публічно-приватного партнерства	Деякі країни активно залучають приватний сектор до співпраці з публічними органами у сфері кібербезпеки, що може включати обмін інформацією, спільні навчальні програми та інші форми співпраці.
Створення регуляторних рамок	Деякі країни впроваджують строгі регуляторні вимоги щодо кібербезпеки для публічних органів та приватних компаній, що надають послуги електронного управління та рамки встановлюють стандарти безпеки та вимоги щодо звітності та відповідальності.
Розвиток та впровадження національних стратегій кібербезпеки	Багато країн розробляють та реалізують національні стратегії кібербезпеки, які визначають пріоритети, завдання та заходи з протидії кіберзагрозам на національному рівні.
Підвищення освіти та навчання з кібербезпеки	Багато країн розвивають програми підвищення освіти та навчання з кібербезпеки, які призначені для підготовки персоналу в публічному секторі та в інших галузях національної економіки.

Розробка та впровадження комплексних стратегій публічного управління для забезпечення кібербезпеки в сфері електронних послуг вимагає уваги до різних ключових аспектів [9]. Перший крок у розробці стратегії — це аналіз потенційних загроз і ризиків для систем електронних послуг, що включає оцінку потенційних атак, ідентифікацію слабких місць у системах, визначення вразливостей та оцінку можливих наслідків інцидентів. На основі аналізу ризиків формуються стратегічні цілі, які мають бути досягнуті для забезпечення кібербезпеки в електронних послугах та можуть включати покращення захисту інфраструктури, забезпечення конфіденційності та цілісності даних, підвищення свідомості про

кібербезпеку серед персоналу та громадян тощо. На основі визначених цілей формується стратегія та політика кібербезпеки, яка визначає основні принципи, підходи та заходи, необхідні для досягнення цих цілей та повинна враховувати специфічні потреби та характеристики сектору електронних послуг. Забезпечення достатніх ресурсів, включаючи фінансові, технічні та людські ресурси, для впровадження стратегій кібербезпеки, що може включати виділення бюджету на кібербезпеку, закупівлю необхідного обладнання та програмного забезпечення, навчання персоналу та залучення експертів [10].

Важливим аспектом є залучення всіх зацікавлених сторін, включаючи урядові органи, приватний

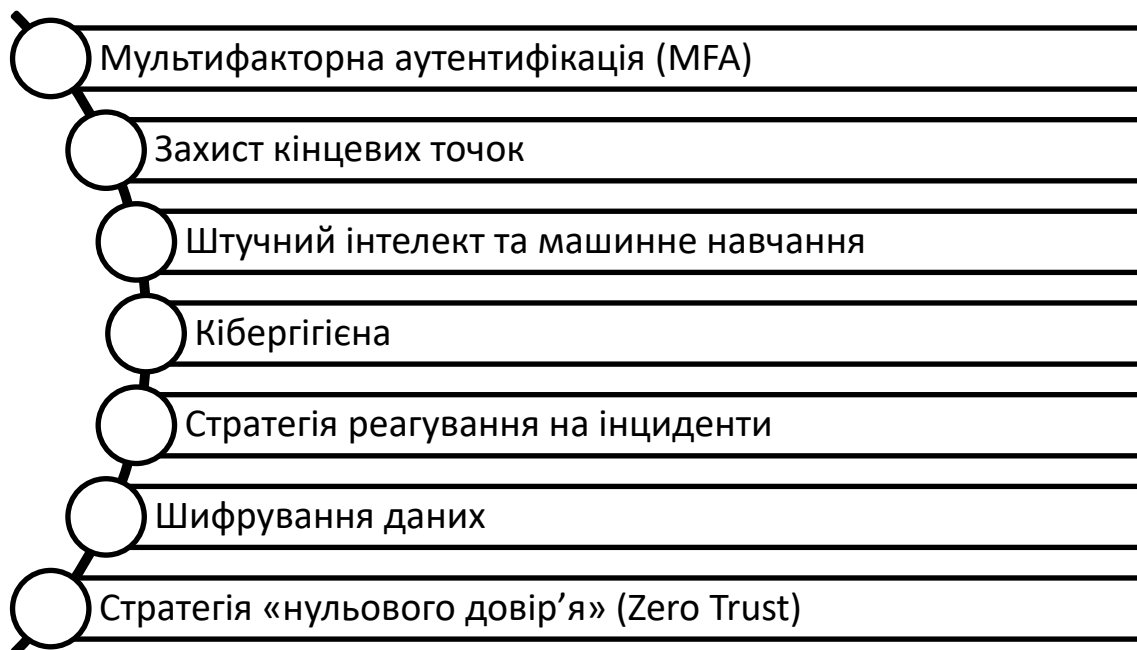


Рис. 1. Інноваційні підходи до захисту електронних послуг від кібератак  
Джерело: [7]

сектор, академічні установи та громадські організації, до процесу розробки та впровадження стратегій кібербезпеки. Кіберзагрози постійно еволюціонують, тому важливо постійно оновлювати та адаптувати стратегії кібербезпеки для відповіді на нові виклики [11].

Дані аспекти є ключовими у розробці та впровадженні комплексних стратегій публічного управління для забезпечення кібербезпеки в сфері електронних послуг. Однак важливо пам'ятати, що кожна країна має свої унікальні характеристики та виклики, тому стратегії кібербезпеки повинні бути адаптовані до конкретного контексту кожної країни.

**Висновки.** Стратегії публічного управління для протидії кіберзагрозам у сфері надання електронних послуг є критично важливими для

забезпечення безпеки та надійності цих послуг. Наукові дослідження, практичний досвід та рекомендації експертів дозволяють сформулювати ефективні стратегії, які відповідають викликам сучасного цифрового середовища. а основі аналізу загроз і ризиків необхідно розробляти комплексні стратегії публічного управління, які включають в себе широкий спектр заходів для ефективного захисту електронних послуг. Визначено, що кіберзагрози постійно змінюються, тому важливо підтримувати постійне вдосконалення стратегій та заходів кібербезпеки для ефективного протидії сучасним та майбутнім загрозам. В цілому, ефективні стратегії публічного управління в області кібербезпеки вимагають комплексного підходу, активного співробітництва та вдосконалення для забезпечення безпеки в сфері електронних послуг.

#### Література

1. Сиротін В. Цифрові тренди у сфері публічного управління. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2023. doi: 10.54929/2786-5746-2023-10-02-05.
2. Приймаченко Д., Мінка Т. Особливості оскарження органів публічної адміністрації щодо надання електронних послуг у сфері міграції та громадянства. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. doi: 10.54929/2786-5746-2022-6-01-14.
3. Куспляк Г., Куспляк І., Серенок А. Напрями вдосконалення надання адміністративних та публічних електронних послуг в умовах воєнного стану. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2023. С. 103–114. doi: 10.35432/tisb302023295150.
4. Goncharuk N., Pyrohova Yu., Suray I., Prokopenko L., Prudius L. Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*. 2023. Vol. 68, No. 03. doi: 10.46852/0424-2513.3.2023.27.
5. Ushakova E., Vinogradova T. Innovative Tools for Increasing the Openness and Transparency of Public-Private Partnership Projects. *Economics and Management*. 2021. № 27. P. 361–367. doi: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-5-361-367>.
6. Pysmenna M. Openness and transparency of public procurement: perspectives of legislative provisions. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*. 2022. № 7. P. 123–128. doi: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-7-123-128>.
7. Korzh I. The principles of transparency and openness of the electronic parliament in the conditions of decentralization of the state power of Ukraine. *Information and law*. 2016. № 2(17). P. 32–42. doi: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2016.2\(17\).272834](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2016.2(17).272834).
8. Polley R., Clifton M.-J. The Principles of Transparency and Openness, and Access to Documents. *The Handbook of EEA Law*. 2016. P. 625–656. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6_29).
9. Sydorovych R. The aspect of balance in the implementation of the principle of openness and transparency of the civil service institute: the issue of «Cyber sovereignty». *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*. 2023. № 10. P. 28–33. doi: <https://doi.org/10.23939/law2023.39.028>.
10. Petlenko Yu., Drozd N., Morhun D. Openness and transparency of the budget process in Ukraine. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*. 2021. № 5. P. 83–91. doi: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-5-83-91>.
11. Zubenko H. Principles of transparency, openness and publicity in the activities of non-governmental organizations. *The Journal of V N Karazin Kharkiv National University Series Law*. 2022. P. 56–61. Doi: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2022-34-06>.

#### References

1. Syrotin, V. (2023). Tsyfrovі trendy u sferi publichnoho upravlinnyia [Digital trends in the field of public administration]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, publichne upravlinnyia ta administruvannya*. doi: 10.54929/2786-5746-2023-10-02-05 [in Ukrainian].

2. Pryymachenko, D., & Minka, T. (2022). Osoblyvosti oskarzhennya orhaniv publichnoyi administratsiyi shchodo nadannya elektronnykh posluh u sferi mihratsiyi ta hromadyanstva [Peculiarities of appealing to public administration bodies regarding the provision of electronic services in the field of migration and citizenship]. *Problemy suchasnykh transformatsiy. Seriya: pravo, publichne upravlinnya ta administruvannya*. doi: 10.54929/2786-5746-2022-6-01-14 [in Ukrainian].
3. Kuspnyak H., Kuspnyak, I., & Serenok, A. (2023). Napryamy vdoskonalennya nadannya administratyvnykh ta publichnykh elektronnykh posluh v umovakh voyennoho stanu [Directions for improving the provision of administrative and public electronic services under martial law]. *Teoretychni ta prykladni pytannya derzhavotvorennya*, 103–114. doi: 10.35432/tisb302023295150 [in Ukrainian].
4. Goncharuk, N. (2023). Reformation Public Administration in Ukraine in the Context of European Integration: Current State, Problems and Priorities. *Economic Affairs*, 68. doi: 10.46852/0424-2513.3.2023.27.
5. Ushakova, E., & Vinogradova, T. (2021). Innovative Tools for Increasing the Openness and Transparency of Public-Private Partnership Projects. *Economics and Management*, 27, 361–367. doi: <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-5-361-367>.
6. Pysmenna, M. (2022). Openness and transparency of public procurement: perspectives of legislative provisions. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*, 7, 123–128. doi: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2022-7-123-128>.
7. Korzh, I. (2016). The principles of transparency and openness of the electronic parliament in the conditions of decentralization of the state power of Ukraine. *Information and law*, 2(17), 32–42. doi: [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2016.2\(17\).272834](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2016.2(17).272834).
8. Polley, R., Clifton, M.-J. (2016). The Principles of Transparency and Openness, and Access to Documents. *The Handbook of EEA Law*, 625–656. doi: [https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6\\_29](https://doi.org/10.1007/978-3-319-24343-6_29).
9. Sydorovych, R. (2023). The aspect of balance in the implementation of the principle of openness and transparency of the civil service institute: the issue of «Cyber sovereignty». *Bulletin of Lviv Polytechnic National University. Series: Legal Sciences*, 10, 28–33. doi: <https://doi.org/10.23939/law2023.39.028>.
10. Petlenko, Yu., Drozd, N., & Morhun, D. (2021). Openness and transparency of the budget process in Ukraine. *Scientific Bulletin of Flight Academy. Section: Economics, Management and Law*, 5, 83–91. doi: <https://doi.org/10.33251/2707-8620-2021-5-83-91>.
11. Zubenko, H. (2022). Principles of transparency, openness, and publicity in the activities of non-governmental organizations. *The Journal of V.N. Karazin Kharkiv National University Series Law*, 56–61. doi: <https://doi.org/10.26565/2075-1834-2022-34-06>.

Стаття надійшла до редакції 26.03.2024

**Нинюк Інна Іванівна**

*кандидат наук з державного управління  
доцент кафедри політології та публічного управління  
Волинський національний університет імені Лесі Українки*

**Ninyuk Inna**

*PhD in Public Administration,  
Associate Professor of the Department of Political Science and Public Administration  
Lesya Ukrainka Volyn National University  
ORCID: 0000-0001-6544-2393*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9752

## АНТИКОРУПЦІЙНА ПОЛІТИКА ТА БОРОТЬБА З КОРУПЦІЄЮ У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

## ANTI-CORRUPTION POLICY AND THE FIGHT AGAINST CORRUPTION IN THE PUBLIC SECTOR

**Анотація.** Вступ. Корупція в публічному секторі – це системна проблема, яка шкодить економіці, демократії та добробуту суспільства. Вона негативно впливає на якість публічних послуг, гальмує розвиток, веде до несправедливості та втрати довіри до влади. Публічний сектор охоплює органи державної влади, органи місцевого самоврядування, а також державні та комунальні підприємства. Він відіграє ключову роль у житті суспільства, адже відповідає за надання важливих публічних послуг, зокрема у сфері освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, інфраструктури тощо. Досліджуючи корупцію у публічному секторі, можна стверджувати, що вона має багато негативних наслідків, зокрема: знижує ефективність роботи; веде до неефективного використання бюджетних коштів; негативно впливає на якість публічних послуг; сприяє створенню умов для нечесної конкуренції та нерівного доступу до ресурсів; створює несприятливий інвестиційний клімат та гальмує економічний розвиток.

**Мета.** Метою роботи є – дослідження антикорупційної політики та боротьби з корупцією у сфері публічного сектору.

В статті проведено оцінку діючого антикорупційного законодавства України, визначено його недоліки та перспективи розвитку. Крім того, проаналізовано діяльність антикорупційних органів та їхню ефективність. Автором зроблена спроба дослідити такі аспекти, як прозорість, підзвітність публічної влади, декларування доходів, кримінальна відповідальність за корупційні злочини. У роботі використано ряд практичних методів дослідження, зокрема: аналіз наукових джерел, законодавства та нормативних актів, аналітичних матеріалів; вивчення досвіду інших країн у боротьбі з корупцією. У роботі визначено основні виклики та проблеми боротьби з корупцією у публічному секторі; сформульовано рекомендації щодо удосконалення антикорупційного законодавства, підвищення ефективності роботи антикорупційних органів, залучення громадськості до антикорупційної діяльності, виховання антикорупційної культури у суспільстві; запропоновано шляхи та механізми посилення антикорупційних заходів.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення яке регулює антикорупційні заходи; 2) праці вітчизняних та зарубіжних авторів, науково-практичні дослідження у сфері корупції.

**Результати дослідження.** Результати дослідження можуть бути корисними для: державних органів та органів місцевого самоврядування, які розробляють та реалізують антикорупційну політику; громадських організацій, які займаються антикорупційною діяльністю; науковців, які досліджують проблеми корупції; широкого загалу громадян, які цікавляться питаннями боротьби з корупцією.

**Перспективи.** В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на розробку сучасних антикорупційних заходів.

**Ключові слова:** антикорупційна політика, боротьба з корупцією, публічний сектор, виклики, проблеми, шляхи подолання.

**Summary.** Introduction. Corruption in the public sector is a systemic problem that harms the economy, democracy, and the well-being of society. It negatively affects the quality of public services, inhibits development, and leads to injustice and loss of trust in the authorities. The public sector includes state authorities, local self-government bodies, as well as state and commu-

nal enterprises. It plays a key role in society because it is responsible for providing important public services, in particular in the fields of education, health care, social protection, infrastructure, etc. Investigating corruption in the public sector, it can be argued that it has many negative consequences, in particular: it reduces work efficiency; leads to inefficient use of budget funds; negatively affects the quality of public services; contributes to the creation of conditions for unfair competition and unequal access to resources; creates an unfavorable investment climate and inhibits economic development.

*Goal.* The purpose of the work is to study the anti-corruption policy and the fight against corruption in the public sector.

The article evaluates the current anti-corruption legislation of Ukraine, identifies its shortcomings and prospects for development. In addition, the activities of anti-corruption bodies and their effectiveness were analyzed. The author made an attempt to investigate such aspects as transparency, accountability of public authorities, declaration of income, criminal liability for corruption crimes. The work uses a number of practical research methods, in particular: analysis of scientific sources, legislation and regulatory acts, analytical materials; studying the experience of other countries in the fight against corruption. The work identifies the main challenges and problems of fighting corruption in the public sector; recommendations on improving anti-corruption legislation, increasing the effectiveness of anti-corruption bodies, involving the public in anti-corruption activities, and fostering an anti-corruption culture in society were formulated; ways and mechanisms of strengthening anti-corruption measures are proposed.

*Materials and methods.* The research materials are 1) regulatory and legal support that regulates anti-corruption measures; 2) works of domestic and foreign authors, and scientific and practical research in the field of corruption.

*Research results.* The results of the research may be useful for state bodies and local self-government bodies that develop and implement anti-corruption policies; public organizations engaged in anti-corruption activities; scientists who research the problems of corruption; and the general public of citizens who are interested in the fight against corruption.

*Prospects.* In further scientific research, it is proposed to focus attention on the development of modern anti-corruption measures.

**Key words:** anti-corruption policy, fight against corruption, public sector, challenges, problems, ways to overcome them.

**Постановка проблеми.** Корупція — це глибока рана на тілі сучасного світу, яка вражає всі сфери життя суспільства. Її руйнівний вплив відчувається у гальмуванні економічного розвитку, підриві довіри до влади, зростанні соціальної нерівності та несправедливості. Саме тому боротьба з корупцією, особливо в публічному секторі, стає надзвичайно важливим завданням для будь-якої сучасної держави. Публічний сектор, який охоплює органи державної влади, місцевого самоврядування, а також державні та комунальні підприємства, відіграє ключову роль у житті суспільства. Він відповідає за надання важливих публічних послуг, таких як освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, інфраструктура та багато інших. На жаль, корупція в публічному секторі має багато негативних наслідків, які пронизують всі аспекти його діяльності:

1. Зниження ефективності роботи. Хабарництво та інші корупційні дії демотивують чесних працівників, роблячи їх заручниками несправедливої системи. Неефективне використання ресурсів та коштів призводить до затримок у реалізації проектів, зниження їхньої якості та марнування бюджетних коштів. Бюрократія та штучні перешкоди ускладнюють доступ до публічних послуг для громадян.

2. Неефективне використання бюджетних коштів. Розкрадання та хабарництво призводять до того, що кошти, які могли б бути спрямовані на покращення життя людей, осідають у кишенях корупціонерів. Непрозорість тендерних процедур дають можливість отримувати державні замовлення

не найкращим, а найближчим до влади компаніям. Неефективне планування та контроль за використанням бюджетних коштів веде до їхнього марнування.

3. Негативний вплив на якість публічних послуг. Нестача ресурсів через корупцію призводить до погіршення якості освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інших публічних послуг. Хабарництво та кумівство роблять доступ до цих послуг нерівним, ставлячи в невигідне становище тих, хто не може або не хоче давати хабарі. Низька якість публічних послуг негативно впливає на рівень життя людей, їхнє здоров'я, освіту та можливості.

4. Сприяння створенню умов для нечесної конкуренції та нерівного доступу до ресурсів. Корупція робить ведення бізнесу складним і невигідним для чесних підприємців, адже їм доводиться стикатися з хабарництвом, штучними перешкодами та нечесною конкуренцією з боку корумпованих компаній. Недоступність публічних ресурсів для всіх на рівних умовах гальмує розвиток малого та середнього бізнесу, обмежуючи конкуренцію та інновації. Боротьба з корупцією в публічному секторі — це складне завдання, яке потребує комплексного підходу та залучення всіх верств суспільства. Важливо не лише карати корупціонерів, але й створювати системні превентивні заходи, які ускладнюватимуть вчинення корупційних діянь [18].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Антикорупційна політика постійно досліджується у працях українських та зарубіжних вчених, а саме



Т. Василевської, А. Савченка, В. Федоренка та ін. [3], Д. Клименка та ін. [9], Є. Невмержицького [11], О. Прохоренка [14]. Попри постійний інтерес до антикорупційної політики, частина питань і досі залишаються не до кінця дослідженими.

**Мета роботи** — дослідження антикорупційної політики та боротьби з корупцією у сфері публічного сектору.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** З метою досягнення поставленої мети необхідно виконати ряд наступних завдань.

1. Проаналізувати нормативно-правову базу.
2. Провести аналіз інституційного забезпечення публічного управління в частині антикорупційної політики.
3. Аналіз практики застосування антикорупційної політики.
4. На основі проведених досліджень розробити рекомендації щодо вдосконалення антикорупційної політики у сфері публічного сектору.

Рекомендації повинні бути конкретними, практичними та ґрунтуватися на кращих практиках.

**Виклад основного матеріалу.** Визначення антикорупційної політики, як комплексу заходів, що вживаються державою та суспільством для усунення або мінімізації причин корупції, є загальноприйнятим у науковій літературі. Це визначення підкреслює багатогранність та динамічність даного явища. Крім того, важливою складовою антикорупційної політики є залучення до її реалізації не лише державних органів, а й громадськості [1, с. 342].

Аналогічно, Енциклопедія державного управління (2011) визначає антикорупційну політику як комплекс правових, економічних, виховних, організаційних та інших заходів, спрямованих на запобігання корупції, створення систем протидії корупції та усунення причин, що породжують корупцію [5, с. 325].

Важливо зазначити, що діагностика проблем та постановка цілей антикорупційної політики є взаємопов'язаними процесами. З одного боку, діагностика проблем дозволяє визначити пріоритетні напрямки роботи у сфері протидії корупції. З іншого боку, чітко сформульовані цілі дають чітке розуміння того, яких результатів очікується досягти. Ефективна антикорупційна політика неможлива без політичної волі та підтримки з боку найвищого керівництва країни. Громадськість має відігравати активну роль у розробці та реалізації антикорупційної політики.

Україна може використовувати досвід інших країн у сфері протидії корупції, а також співпрацювати з міжнародними організаціями. Це може включати вивчення та адаптація кращих практик (наприклад Данії, Фінляндії, Гонконгу); створення незалежних антикорупційних органів; забезпечення прозорості та підзвітності влади; запровадження жорстких санкцій за корупційні злочини;

виховання антикорупційної культури серед молоді та у суспільстві загалом; співпраця з міжнародними організаціями, які можуть надавати Україні технічну допомогу, експертну підтримку та фінансові ресурси для реалізації антикорупційної політики [4, с. 7].

Враховуючи характеристики сучасної корупції, науковці дійшли висновку, що за допомогою короткострокових програм неможливо викоринити або зменшити корупцію до сталого рівня. Враховуючи вищезазначене, стає зрозумілим, чому ліквідація корупції за допомогою короткострокової цільової програми є неможливою [1, с. 338–339].

Визначення антикорупційної політики в публічному управлінні, яке ви надали, є чітким і всебічним. Воно підкреслює ключові аспекти цієї політики, а саме:

1. Напрямок дій, систему конкретних кроків, спрямованих на боротьбу з корупцією.
2. Політика охоплює широкий спектр заходів, включаючи правові, економічні, організаційні, освітні та превентивні.
3. Участь суб'єктів, яка розробляється та впроваджується не лише органами влади, а й за активної підтримки та співпраці з громадськістю.
4. Вирішення проблем корупції у всіх сферах суспільного життя.

На основі чітко сформульованої місії можна розробити систему цілей антикорупційної політики, які будуть конкретизувати та розширювати її загальний задум. Цілі антикорупційної політики:

- зменшення рівня корупції у всіх сферах суспільного життя;
- підвищення рівня довіри до влади та суспільних інститутів;
- створення справедливої та прозорої системи управління;
- забезпечення невідворотності покарання за корупційні діяння.

У роботі [12] зазначається, що місія антикорупційної політики полягає у суттєвому зниженні рівня корупції та забезпеченні захисту прав і законних інтересів громадян, суспільства і держави від загроз, впливу та наслідків, пов'язаних з корупцією.

Стратегія протидії корупції, прийнята в Угорщині у 2001 році, ставила акцент на захисті соціального та економічного життя від негативного впливу корупції. Цей документ визнавав, що корупція шкодить не лише державі, але й добробуту громадян, і тому потребує комплексного підходу для її подолання. Основні напрямки Стратегії 2001 року:

- запобігання корупції шляхом підвищення прозорості та підзвітності влади, удосконалення антикорупційного законодавства, впровадження антикорупційних програм в освіті та на державній службі;
- розслідування та притягнення до відповідальності корупціонерів, включаючи високопосадовців;

– співпраця з іншими країнами та міжнародними організаціями з питань боротьби з корупцією.

Боротьба з корупцією — це довготривалий процес, який потребує постійних зусиль та політичної волі. Україна має всі шанси на успіх у цій боротьбі, якщо буде використовувати досвід інших країн, адаптувати його до своїх потреб та залучати до антикорупційної діяльності всіх зацікавлених сторін [17].

У ст. 1 Модельного закону про боротьбу з корупцією, прийнятого Міжпарламентською асамблеєю держав-учасниць СНД (1999р.), визначено наступне:

- закон спрямований на захист прав і свобод громадян;
- на забезпечення безпеки держави від загроз;
- попередження, виявлення, припинення і розкриття правопорушень, пов'язаних із корупцією [10].

Закон України «Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки» був одним із перших комплексних документів, який окреслив системний підхід до боротьби з корупцією в Україні. Основна частина напрямів цієї стратегії об'єднана передбачає комплекс дій щодо викорінення причин та умов, які породжують корупцію:

- приведення законодавства у відповідність до міжнародних стандартів, криміналізація нових корупційних діянь, посилення відповідальності за корупцію.
- впровадження антикорупційних програм в органах державної влади та місцевого самоврядування, декларування доходів та майна, контроль за фінансуванням політичних партій.
- виховання нетерпимості до корупції в суспільстві, підвищення рівня обізнаності громадян про проблему корупції.

– відкритий доступ до інформації про діяльність влади, механізми громадського контролю [6].

**Висновки.** Підсумовуючи наведені вище визначення, можна сформулювати розуміння місії антикорупційної політики як поєднання трьох ключових складників:

1. Максимальне зменшення рівня корупції. Це головна й найамбітніша мета, яка потребує комплексного та системного підходу.

2. Захист суспільства від загроз, впливу і наслідків корупції. Цей складник фокусується на мінімізації шкоди, яку корупція завдає суспільству, включаючи економічні збитки, підірив довіри до влади та деградацію демократичних інститутів.

3. Виявлення та усунення причин і умов корупції. Цей аспект передбачає не лише боротьбу з наслідками корупції, але й роботу над усуненням системних проблем, які її породжують.

Для досягнення повної місії антикорупційної політики необхідно:

- Розширити фокус Стратегії «Україна-2020» і включити до неї третій складник: виявлення та усунення причин і умов корупції.
- Розробити та впровадити комплексний план заходів, спрямований на досягнення всіх трьох складових місії.
- Забезпечити політичну волю та ресурсну підтримку для реалізації цього плану.
- Залучити до антикорупційної діяльності громадянське суспільство та широкі верстви населення.

Боротьба з корупцією — це складне завдання, яке потребує системного підходу та постійних зусиль. Виконання місії антикорупційної політики є ключовим кроком на шляху до побудови справедливого, прозорого та демократичного суспільства в Україні.

#### Література

1. Про Стратегію сталого розвитку «Україна-2020»: Указ Президента України від 12.01.2015 № 5/2015. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> (дата звернення: 06.03.2024).
2. Баришніков В. М. Запобігання та протидія проявам корупції на державній службі та службі в органах місцевого самоврядування : навч.-метод. посіб. Київ : ІПК ДСЗУ, 2013. 172 с.
3. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування : монографія / авт. кол.: В. В. Василевич, Т. Е. Василевська, А. В. Савченко, В. Л. Федоренко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. Л. Федоренка. Київ : Ліра-К, НАДУ, 2016. 524 с.
4. Державна політика : підручник / ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ : НАДУ, 2014. 448 с.
5. Енциклопедія державного управління: у 8 т. / наук.-ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк (голова) та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 6: Державна служба. 524 с.
6. Про засади державної антикорупційної політики в Україні (Антикорупційна стратегія) на 2014–2017 роки: Закон України від 14.10.2014 № 1699-VII. *Верховна Рада України: офіційний вебпортал*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1699-18#Text> (дата звернення: 06.03.2024).
7. Запобігання і протидія проявам корупції як елемент модернізації системи державної служби : навч. посіб. Івано-Франківськ : Івано-Франківський центр науки, інновацій та інформатизації, 2012. 237 с. URL:

[http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/146\\_3b519620dd600d2631401f53081e8eb8](http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/146_3b519620dd600d2631401f53081e8eb8) (дата звернення: 06.03.2024).

8. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції: підписана 31.10.2003: ратифікована Україною 18.10.2006. *Відом. Верхов. Ради України*. 2007. № 49. С. 2048.

9. Корупція в Україні: причини поширення та механізми протидії. Зелена книга державної політики / Дрьомов С.В., Кальниш Ю.Г., Клименко Д.Б. та ін. Київ : ДП НВЦ «Пріоритети», 2010. 88 с.

10. Новак А.М. Формування основ національної антикорупційної політики в умовах суспільно-політичних трансформацій. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 1–2. С. 92–98.

11. Невмержицький Є.В. Корупція як соціально-політичний феномен: автореф. дис. на здобуття ступеня д-ра політ. наук: спец. 23.00.02 «Політичні інститути та процеси». Київ, 2009. 36 с.

#### References

1. Pro Stratehiiu staloho rozvytku “Ukraina-2020”: Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 12.01.2015 № 5/2015 [About the Sustainable Development Strategy “Ukraine-2020”: Decree of the President of Ukraine dated January 12, 2015 No. 5/2015]. (2015). *Verkhovna Rada of Ukraine: the official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> [in Ukrainian].

2. Baryshnikov, V.M. (2013). *Zapobihannia ta protydiia proiavam koruptsii na derzhavni sluzhbi ta sluzhbi v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia* [Prevention and countermeasures against manifestations of corruption in public service and service in local self-government bodies]. IPK DSZU, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

3. Vasylevich, V.V., Vasylevska, T.E., Savchenko, A.V., Fedorenko V.L., & et al. (2016), *Derzhavna antykoruptsiina polityka i zapobihannia ta protydiia koruptsii na publichnii sluzhbi v orhanakh derzhavnoi vlady i orhanakh mistsevoho samovriaduvannia* [State anti-corruption policy and prevention and counteraction of corruption in the public service in state authorities and local self-government bodies]. Lira-K, NADU, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

4. Kovbasiuk, Yu.V., Vashchenko, K.O., Surmin, Yu.P. & others (2014), *Derzhavna polityka* [State policy]. NADU, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

5. Kovbasiuk, Yu.V. (Ed.). (2011). *Entsyklopediia derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedia of public administration]: in 8 volumes. Volume 6. State Service, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

6. Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky v Ukraini (Antykoruptsiina stratehiia) na 2014–2017 roky: Zakon Ukrainy vid 14.10.2014 № 1699-VII [On the principles of state anti-corruption policy in Ukraine (Anti-corruption strategy) for 2014–2017: Law of Ukraine dated 14.10.2014 No. 1699-VII]. (2014). *Verkhovna Rada of Ukraine: the official webportal*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text> [in Ukrainian].

7. *Zapobihannia i protydiia proiavam koruptsii yak element modernizatsii systemy derzhavnoi sluzhby* [Prevention and countermeasures against manifestations of corruption as an element of modernization of the civil service system]. (2012). Ivano-Frankivsk Center for Science, Innovation and Informatization, Ivano-Frankivsk, Ukraine. Retrieved from [http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/146\\_3b519620dd600d2631401f53081e8eb8](http://www.center.gov.ua/component/k2/item/download/146_3b519620dd600d2631401f53081e8eb8) [in Ukrainian].

8. Konventsiia Orhanizatsii Obiednanykh Natsii proty koruptsii: pidpysana 31.10.2003: ratyfikovana Ukrainoiu 18.10.2006 [United Nations Convention against Corruption: signed on October 31. 2003; ratified by Ukraine on October 18 2006]. (2007). *Information of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 49, 2048 [in Ukrainian].

9. Dryomov, S.V., Kalnysh, Y.G., Klymenko, D.B. et al. (2010). *Koruptsiia v Ukraini: prychny poshyrennia ta mekhanizmy protydii. Zelena knyha derzhavnoi polityky* [Corruption in Ukraine: causes of spread and countermeasures. Green book of state policy]. SE “Prioritety” Scientific Center, Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

10. Novak, A.M. (2016). Formuvannia osnov natsionalnoi antykoruptsiinoi polityky v umovakh suspilno-politychnykh transformatsii [Formation of the foundations of the national anti-corruption policy in the conditions of socio-political transformations]. *Aspekty publichnoho upravlinnia — Aspects of public administration*, 1–2, 92–98 [in Ukrainian].

11. Nevmerzhytskyi, E.V. (2009). Koruptsiia yak sotsialno-politychnyi fenomen [Corruption as a socio-political phenomenon]: thesis to obtain the degree of Doctor of Aviation. Sciences: specialist 23.00.02 “Political institutions and processes” Kyiv, Ukraine [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.03.2024

УДК 351:323.21:316.485.6

**Халецький Андрій Вікторович**

*кандидат наук з державного управління, доцент,  
доцент кафедри управління та адміністрування  
Вінницька академія безперервної освіти*

**Khaletskyy Andriy**

*PhD in Public Administration, Associate Professor,  
Associate Professor of the Department of Management and Administration  
Vinnytsia Academy of Continuing Education*

ORCID: 0000-0001-7435-765X

**Новицька Тетяна Андріївна**

*кандидат наук з державного управління, голова ГО  
ГО «Українська спілка супервізорів і коучів»*

**Novytska Tetyana**

*Candidate of Sciences in Public Administration, Head of the NGO  
NGO “Ukrainian Union of Supervisors and Coaches”*

DOI: 10.25313/2617-572X-2024-3-9778

## МЕДІАЦІЙНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ФАХІВЦІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

## MEDIATION COMPETENCE OF SPECIALISTS IN THE FIELD OF PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

**Анотація.** Вступ. В умовах невизначеності актуалізуються проблемні питання вирішення конфліктних ситуацій і спорів, що потребує подальшого розвитку програм підготовки медіаційно грамотних фахівців, зокрема в публічному управлінні та адмініструванні. До компетенцій сучасного ефективного публічного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) відносяться такі соціальні навички (*soft skills*) як знання процесу медіації: вміння працювати з позиції взаємовигідних інтересів сторін; створювати можливості медіабельності в конфлікті; забезпечувати медіаційну взаємодію. Саме питанням розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування присвячено дану публікацію.

**Мета.** Стаття присвячена дослідженню напрямів розвитку медіаційної компетентності у підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо медіація як підхід та концепція до альтернативного вирішення спорів та конфліктних ситуацій; 2) наукові праці, присвячені дослідженню проблемних питань формування медіаційної компетентності, розвитку медіаційної грамотності управлінців в публічному управлінні та адмініструванні.

**Результати.** Дослідження проводилося з урахуванням специфіки прийняття управлінських рішень у внутрішньому контурі організації. Проаналізовані критерії оптимального управлінського рішення (результативність, ефективність, орієнтація на довгострокову перспективу) і наслідки, до яких призводять неоптимальні управлінські рішення, що проявляється в економічній, морально-психологічній, соціальній та організаційній сферах. Визначено вплив ступеню підтримки керівника співробітниками організації як чинник забезпечення медіаційної взаємодії. В статті представлені базові поняття, такі як компетенція, компетентність, медіаційна компетентність, медіація. Розкрито особливості медіаційної інтегративної та соціально-психологічної компетентності. Визначено, що розвинута соціально-психологічна медіативна компетентність дозволяє сприймати та розуміти поведінку людей та їх мотивацію, підвищити рівень комунікативної культури в організації, попереджати конфлікти.

Зазначено, що в Європейському Союзі медіація як концепція альтернативного вирішення конфліктів набула активного розповсюдження на реалізацію Директиви Європейського парламенту «Про деякі аспекти медіації в цивільних і господарських спорах». В Україні правове підґрунтя медіації встановлено Законом України «Про медіацію».

Проведений аналіз проблемного поля щодо розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування дозволив встановити причини, які обмежують керівника або відповідальної особи застосовувати на практиці методи та інструменти медіації, разом з тим – визначені переваги медіації у публічному управлінні та адмініструванні.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на необхідності розробки навчальних курсів з питань медіації, спрямованих на прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах невизначеності, зокрема для публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування.

**Ключові слова:** медіаційна компетентність, медіація, комунікація, медіаційна грамотність, управлінські рішення, публічне управління та адміністрування.

**Summary.** Introduction. In the conditions of uncertainty, the problematic issues of resolving conflict situations and disputes are becoming actualized, which requires further development of training programs for mediation-literate specialists, in particular in public management and administration. The competencies of a modern effective public servant (local self-government official) include such social skills (soft skills) as knowledge of the mediation process: the ability to work from the position of mutually beneficial interests of the parties; to create opportunities for mediation in the conflict; provide mediation interaction. This publication is devoted to the issue of the development of mediation competence of specialists in the field of public management and administration.

**Purpose.** The article is devoted to the study of directions for the development of mediation competence in the training of specialists in the field of public management and administration.

**Materials and methods.** The research materials are: 1) regulatory and legal provision regarding mediation as an approach and concept to alternative resolution of disputes and conflict situations; 2) scientific works devoted to the study of problematic issues of formation of mediation competence, development of mediation literacy of managers in public management and administration.

**The results.** The study was conducted taking into account the specifics of management decision-making in the internal contours of the organization. The criteria for an optimal management decision (effectiveness, efficiency, long-term perspective) and the consequences of suboptimal management decisions, manifested in the economic, moral-psychological, social and organizational spheres, are analyzed. The influence of the degree of support of the manager by the employees of the organization as a factor of ensuring mediation interaction was determined. The article presents basic concepts such as competence, competence, mediation competence, mediation. The features of mediation integrative and social-psychological competence are disclosed. It was determined that the developed socio-psychological mediation competence allows to perceive and understand the behavior of people and their motivation, to increase the level of communicative culture in the organization, to prevent conflicts.

It is noted that in the European Union, mediation as a concept of alternative conflict resolution has gained active distribution due to the implementation of the Directive of the European Parliament “On some aspects of mediation in civil and commercial disputes”. In Ukraine, the legal basis of mediation is established by the Law of Ukraine “On Mediation”.

The analysis of the problem field regarding the development of mediation competence of specialists in the field of public management and administration made it possible to establish the reasons that limit the manager or responsible person from applying mediation methods and tools in practice, along with the identified advantages of mediation in public management and administration.

**Discussion.** In further scientific research, it is suggested to focus attention on the need to develop training courses on mediation aimed at making optimal management decisions in conditions of uncertainty, in particular for public servants and local self-government officials.

**Key words:** mediation competence, mediation, communication, mediation literacy, management decisions, public management and administration.

**Постановка проблеми.** В умовах невизначено-складовою публічного службовця і набуває стійких ознак нової компетентності в системі публічної служби. Прийняття управлінських рішень є важливою функцією управління, забезпечує досягнення цілей у внутрішньому контурі організації. В публічному управлінні та адмініструванні актуалізуються питання, якими мають бути оптимальні управлінські рішення в умовах воєнного стану, кризових ситуацій та конфліктів.

Критеріями оптимального управлінського рішення є результативність, ефективність та

орієнтація на довгострокову перспективу. Під результативністю розуміємо спроможність вирішувати проблемну ситуацію, навіть попри високого рівню складності. Під ефективністю управлінського рішення — використання оптимальної кількості ресурсів, навіть в умовах їх обмеженості. Під орієнтацією на довгострокову перспективу розуміємо врахування ризиків, а також їх наслідків для реалізації довгострокових цілей. Наслідки неоптимального управлінського рішення проявляються в різних сферах суспільного життя: економічній, морально-психологічній, соціальній, організаційній тощо. Це призводить до ускладнення

проблемної ситуації, яка, в умовах невизначеності, і так потребує залучення додаткових ресурсів та управлінських зусиль, може провокувати конфліктні ситуації та призводити до виникнення спорів та суперечок в організації. Серед чинників, які впливають на прийняття оптимальних управлінських рішень в публічному управлінні та адмініструванні в умовах невизначеності, особливого значення набуває врахування ступеню підтримки керівника або відповідальної особи з боку підлеглих і співробітників; медіаційну компетентність у вирішенні спорів, а також налагодження взаємодії.

До компетенцій сучасного ефективного публічного службовця (посадової особи місцевого самоврядування) відносяться такі соціальні навички (soft skills) як знання процесу медіації: вміння працювати з позиції взаємовигідних інтересів сторін; створювати можливості медіабельності в конфлікті; забезпечувати медіаційну взаємодію. Саме питанням розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування присвячено дану публікацію.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання розвитку медіаційної компетентності все більше привертають увагу науковців і практиків. Серед фахівців, які досліджували проблемні аспекти медіації, прийняття управлінських рішень, виділимо роботи Т.Зубро [1], який розглядає медіацію як підхід для альтернативного врегулювання спорів, аналізує європейські практики медіації та вирішення спорів; Л. Корнути [2] зі змістовним визначенням правових засад медіації в публічній службі, обґрунтуванням необхідності формування нових підходів до врегулювання спорів та конфліктних ситуацій в органах публічної влади. В роботах Н. Куцай досліджуються особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях щодо забезпечення ефективності управлінської діяльності [3]. Інституційні засади застосування медіації та відповідних процедур в системі державного управління докладно проаналізовані Н. Липовською та Є. Бородіном [4]. Також Є. Бородін досліджував можливість впровадження цілісного механізму медіації в систему публічного управління, зокрема у досягненні консенсусу, угоди в площині застосування нормативних ресурсів суспільства і держави [5]. Н. Ларіна в своїх публікаціях представила результати досліджень щодо формування медіаційної компетентності публічних службовців, необхідності для них розвивати відповідні навички, враховувати особливості конкретної ситуації для врегулювання спорів, конфліктів [6]. Н. Сухий та Н. Юрик запропонували застосовувати новітні методики та процедури прийняття управлінських рішень у сфері публічного управління та адміністрування на основі сучасних комунікаційних моделей [7].

Водночас недостатньо дослідженими є окремі аспекти розвитку медіаційної компетентності

фахівців у сфері публічного управління та адміністрування щодо прийняття оптимальних рішень в умовах невизначеності.

**Метою статті.** Стаття присвячена дослідженню напрямів розвитку медіаційної компетентності у підготовці фахівців у сфері публічного управління та адміністрування.

**Матеріали і методи.** Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правове забезпечення щодо медіації як підхід та концепція до альтернативного вирішення спорів та конфліктних ситуацій; 2) наукові праці, присвячені дослідженню проблемних питань формування медіаційної компетентності, розвитку медіаційної грамотності управлінців в публічному управлінні та адмініструванні. В процесі підготовки дослідження були використані методи аналізу і синтезу (в структуруванні категоріального апарату дослідження); групування (у дослідженні переваг та недоліків медіації в публічному управлінні та адмініструванні); узагальнення (в підготовці висновків щодо необхідності розробки навчальних курсів з питань медіації, спрямованих на прийняття оптимальних управлінських рішень в умовах невизначеності, зокрема для публічних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування).

**Виклад основного матеріалу.** Розгляд проблемних питань формування та розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування почнемо з визначення декількох базових понять. Так, компетенції розглядаються як відповідні навички, вміння та знання, що дозволяють досягати цілей організації та реалізовувати поставлені завдання; компетентність — необхідний обсяг знань та досвіду у відповідному виді діяльності (традиційно розглядають інтегративну та соціально-психологічну компетентності). Відповідно медіаційна інтегративна компетентність досліджується з точки зору здатності до інтеграції знань, відповідних умінь і набутих навичок з метою їх ефективного використання в умовах, якими конкретизуємо як «невизначеність» в контексті прийняття управлінських рішень. Соціально-психологічна медіативна компетентність розглядається в даній публікації як вміння сприймати та розуміти поведінку людей та їх мотивацію, опанування знаннями щодо комунікативної культури, умінням попереджати конфлікти.

Формування та розвиток медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування потребує усвідомлення вимог стосовно конкретної посади публічного службовця, управлінських знань і умінь відповідно до профілів професійної компетентності посад державної служби та посадових осіб місцевого самоврядування.

Медіація (від грецьк. — *medos*) — це процес, в якому третя сторона (незалежний фахівець) з врегулювання конфліктної ситуації або спірних питань допомагає знайти спільне рішення,

виступає посередником й не підтримує жодну зі сторін, забезпечує нейтральне посередництво (*mediatio*). В медіації рішення — це продукт роботи сторін і може виходити за межі предмету спору; глибокий процес, який базується на ефективній структурі процесів прийняття рішень. В теорії прийняття рішень особа або особи, які залучені, слідують за процесами від проблеми до вирішення (обмежене раціональне прийняття рішень; прийняття рішень на основі правил; прийняття рішень на основі значення ідентичності) [8]. Рішення, які приймаються на основі значення ідентичності, пов'язані з функціональними обов'язками та зобов'язаннями особи в організації й відрізняються від рішень, які засновані на дотриманні правил). Медіаційна компетентність особи в умовах невизначеності актуалізується за певних обставин, в умовах стресу, виникнення конфліктів, потребує системних знань щодо розпізнавання конфлікту та визначення оптимального рішення з урахуванням складності та непередбачуваності системи, критичності самої проблеми.

В Європейському Союзі медіація як підхід та концепція до альтернативного вирішення спорів та конфліктних ситуацій набула активного розповсюдження через такі методи, як переговори, посередництво, узгоджувальне примирення (консіліація), арбітраж (третейський суд). До 2011 року усіма державами-членами Європейського Союзу мали бути впроваджені відповідні закони та нормативно-правові акти на виконання Директиви Європейського парламенту «Про деякі аспекти медіації в цивільних і господарських спорах» від 21 травня 2008 року. Імплементация положень цієї Директиви стала дороговказом для європейських країн. На думку Т. П. Зубро, «відсутність у деяких країнах ЄС розвинутих традицій посередництва, недостатня кількість фахівців, здатних ефективно працювати в цій сфері, є чинниками, які стримують застосування та розвиток альтернативних способів урегулювання спорів. Незважаючи на це, потреба в подоланні спорів поза судовою системою ще ніколи не була настільки актуальною, як на даний момент. Тож для розповсюдження медіації одним з головних заходів є подальше формування правової бази і інституціоналізація цього способу вирішення спорів» [1].

Законом України «Про медіацію» створена законодавча площина, визначено правові засади та порядок проведення медіації як позасудової процедури урегулювання конфлікту (спору), принципи медіації, статус медіатора, вимоги до його підготовки та інші питання, пов'язані з цією процедурою» [9]. За цим Законом медіація

розглядається як «позасудова добровільна, конфіденційна, структурована процедура, під час якої сторони за допомогою медіатора (медіаторів) намагаються запобігти виникненню або врегулювати конфлікт (спір) шляхом переговорів» [9].

Аналіз проблемного поля стосовно розвитку медіаційної компетентності фахівців у сфері публічного управління та адміністрування дозволив встановити причини, які обмежують керівника або відповідальної особи застосовувати на практиці методи та інструменти медіації — це: недостатнє розуміння процедури медіації; нерозвиненість пропозиції спеціальних професійних та сертифікатних програм для професійного розвитку публічних службовців у сфері врегулювання конфліктів, формування такого виду компетентності в них; недостатня кількість медіаторів-практиків на публічній службі; відсутність практичного досвіду з використання медіації («історій успіху» в публічній службі).

Перевагами медіації у публічному управлінні та адмініструванні є те, що: рішення в спірних питаннях та конфліктах приймаються протягом короткого проміжку часу; кошти організації можуть бути зекономлені (в порівнянні з витратами ресурсів, які виникають при зверненні до суду); економія часу залучених сторін; збереження відносин зі співробітниками, колегами, споживачами послуг; оздоровлення клімату в колективі; збереження довіри від рівноправного урегулювання спірних питань та конфліктів.

Прикладами сертифікатних програм та курсів з організації медіації та розвитку компетенцій співробітництва є програми Українського центру медіації [10], Національного агентства з питань державної служби України (зокрема, загальна професійна (сертифікатна) програма «Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби» [11].

**Висновки і перспективи подальших досліджень.** В умовах невизначеності, коли публічні службовці потребують ефективних інструментів для прийняття оптимальних рішень зростає потреба в інституціоналізації медіації в публічному управлінні та адмініструванні в Україні. Розробка і впровадження сертифікатних програм та освітніх програм, які містять питання медіації на рівні курсів, які викладаються здобувачам другого рівня вищої освіти за спеціальністю 281, потребує залучення усіх зацікавлених сторін: органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, закладів вищої освіти, управлінців і практиків з успішним досвідом медіаційної взаємодії. Як наслідок, управлінські рішення в публічному управлінні та адмініструванні набуватимуть ознак медіабельності.

### Література

1. Зубро Т.П. Медіація як спосіб альтернативного врегулювання спорів в європейському просторі. *Збірник наукових праць Харківського національного педагогічного університету імені Г.С. Сковороди. «Право»*. 2014. Вип. 21. С. 130–136.
2. Корнута Л.М. Щодо питання впровадження медіації в публічній службі. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2023. № 4. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/465> (дата звернення: 04.03.2024).
3. Куцай Н.С. Особливості прийняття управлінських рішень в конфліктних ситуаціях. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія «Регіональна економіка»*. 2022. № 19 (75). URL: [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/article/view/134/131](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/134/131) (дата звернення: 10.03.2024).
4. Липовська Н.А., Бородин Є.Є. Інституційні засади застосування медіації в системі державного управління. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2020. № 2. С. 10–15.
5. Бородин Є.Є. Механізм медіації в системі публічного управління. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2019. № 2(66). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2019/8.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf) (дата звернення: 22.02.2024).
6. Ларіна Н. Інституційні засади формування медіаційної компетентності публічних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*. 2022. Вип. 10(6). С. 61–69. doi: <https://doi.org/10.15421/152245>; URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972> (дата звернення: 10.03.2024).
7. Сухий Н., Юрик Н. Особливості прийняття управлінських рішень в сфері публічного управління. *Проблеми публічного управління та адміністрування на регіональному рівні: матеріали I міжрегіональної наук.-практ. конф.* (21 травня 2019 р.). Т. : ТНТУ, 2019. С. 69–70. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28303/2/MNPK\\_2019\\_Suhiy\\_N-Features\\_of\\_decision\\_making\\_69-70.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28303/2/MNPK_2019_Suhiy_N-Features_of_decision_making_69-70.pdf) (дата звернення: 10.03.2024).
8. Tiantian Zhu, Stein Haugen, Yiliu Liu. Risk information in decision-making: definitions, requirements and various functions. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 2021. Vol. 72. 104572. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2021.104572>; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950423021001820#bib57> (дата звернення: 08.02.2024).
9. Про медіацію : Закон України. *Відомості Верховної Ради*. 2022. № 7. Ст. 51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text> (дата звернення: 07.03.2024).
10. *Український Центр Медіації: вебсайт*. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/> (дата звернення: 01.03.2024).
11. Навички медіації та діалогу для потреб публічної служби. *Портал управління знаннями НАДС*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-acc3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672> (дата звернення: 28.02.2024).

### References

1. Zubro T.P. Mediatsiia yak sposib alternatyvnoho vrehuliuvannia sporiv v yevropeiskomu prostori [Mediation as a way of alternative settlement of disputes in the European space]. *Zbirnyk naukovykh prats Kharkivskoho natsionalnogo pedahohichnoho universytetu imeni H.S. Skovorody. «Pravo»*. 2014. Vyp. 21. S. 130–136 [in Ukrainian].
2. Kornuta L.M. Shchodo pytannia vprovadzhennia mediatsii v publichnii sluzhbi [Regarding the issue of the introduction of mediation in the public service]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. 2023. № 4. URL: <https://chasopys-ppp.dp.ua/index.php/chasopys/article/view/465> [in Ukrainian].
3. Kutsai N.S. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v konfliktnykh sytuatsiiakh [Peculiarities of managerial decision-making in conflict situations]. *Ekonomichni nauky. Serii «Rehionalna ekonomika»*. 2022. № 19 (75). URL: [http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni\\_nauky/article/view/134/131](http://e-region.lutsk-ntu.com.ua/index.php/ekonomichni_nauky/article/view/134/131) [in Ukrainian].
4. Lypovska N.A., Borodin Ye.Ye. Instytutysiini zasady zastosuvannia mediatsii v systemi derzhavnoho upravlinnia [Institutional principles of the application of mediation in the system of public administration]. *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*. 2020. № 2. S. 10–15 [in Ukrainian].
5. Borodin Ye.Ye. Mekhanizm mediatsii v systemi publichnoho upravlinnia [Mediation mechanism in the public administration system]. *Derzhava ta rehiony. Serii: Derzhavne upravlinnia*. 2019. № 2(66). URL: [http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2\\_2019/8.pdf](http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2019/8.pdf) [in Ukrainian].
6. Larina N. Instytutysiini zasady formuvannia mediatsiinoi kompetentnosti publichnykh sluzhbovtziv v Ukraini [Institutional principles of formation of mediation competence of public servants in Ukraine]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*. 2022. Vyp. 10(6). S. 61–69. doi: <https://doi.org/10.15421/152245>; URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/972> [in Ukrainian].
7. Sukhyi N., Yuryk N. Osoblyvosti pryiniattia upravlinskykh rishen v sferi publichnoho upravlinnia [Peculiarities of making managerial decisions in the field of public administration]. *Problemy publichnoho upravlinnia ta administruvannia na rehionalnomu rivni: materialy I mizhrehionalnoi nauk.-prakt. conf.* (21 travnia 2019 r.). Т.: ТНТУ, 2019. S. 69–70. URL: [https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28303/2/MNPK\\_2019\\_Suhiy\\_N-Features\\_of\\_decision\\_making\\_69-70.pdf](https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/28303/2/MNPK_2019_Suhiy_N-Features_of_decision_making_69-70.pdf) [in Ukrainian].



8. Tiantian Zhu, Stein Haugen, Yiliu Liu. Risk information in decision-making: definitions, requirements and various functions. *Journal of Loss Prevention in the Process Industries*. 2021. Vol. 72. 104572. doi: <https://doi.org/10.1016/j.jlp.2021.104572>; URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950423021001820#bib57>.

9. Pro mediatsiiu: Zakon Ukrainy [On Mediation: Law of Ukraine]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady*. 2022. № 7. St. 51. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1875-IX#Text> [in Ukrainian].

10. *Ukrainskyi Tsentr Mediatsii: vebsait — Ukrainian Mediation Center: website*. URL: <https://ukrmediation.com.ua/ua/> [in Ukrainian].

11. Navychky mediatsii ta dialohu dlia potreb publichnoi sluzhby [Mediation and dialogue skills for public service needs]. *Portal upravlinnia znanniamy NADS*. URL: <https://pdp.nacs.gov.ua/courses/navychky-mediatsii-ta-dialohu-dlia-potreb-publichnoi-sluzhby-acc3a26b-120e-4f49-8d3e-f5dca4bf4672> [in Ukrainian].

Стаття надійшла до редакції 29.03.2024



**НАУКОВЕ ФАХОВЕ ВИДАННЯ**

**Електронне наукове видання**

**«ПУБЛІЧНЕ АДМІНІСТРУВАННЯ ТА НАЦІОНАЛЬНА БЕЗПЕКА»**

**Electronic scientific publication**

**«PUBLIC ADMINISTRATION AND NATIONAL SECURITY»**

**№ 3 (44)**

**Головний редактор — *Романенко Є.О.***

**Київ 2024**

**Видано у авторській редакції**

---

Підписано до публікації 30.03.2024

Адреса редакції:

04070, м. Київ, Андріївський узвіз, буд. 11, оф. 68

Контактний телефон: +38(044) 222 58 89

Контактний телефон: +38(067) 401 84 35

E-mail: editor@inter-nauka.com