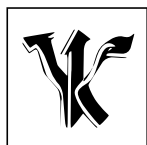


ПУБЛІЧНЕ | PUBLIC
УРЯДУВАННЯ | MANAGEMENT



МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ



МАУП

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ PUBLIC MANAGEMENT

№ 4 (32) – грудень 2022



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Публічне урядування
Свідоцтво KB 21596-11496 Р
Видається з листопада 2015 року
Періодичність: 1 раз на квартал + 1 на рік
Друкується за рішенням Вченої ради
Міжрегіональної Академії управління персоналом
(протокол № 9 від 07.12.2022)
Видання є таким, що реферується в міжнародних
та вітчизняних наукометричних базах:
Index Copernicus, ResearchBib,
Turkish Education Index, Polish Scholarly Bibliography,
Google Scholar, “Україніка наукова”, “Джерело”.
Згідно з Наказом Міністерства освіти і науки України
від 07.11.2018 № 1218 збірник “Публічне урядування”
внесено до Списку друкованих періодичних видань,
що включаються до Переліку наукових фахових видань
України, яким присвоєно категорію “Б”.
Статті у виданні перевірені на наявність плагіату
за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.
Відповідальність за зміст, достовірність фактів, цитат,
цифр несуть автори матеріалів. Редакція залишає за
собою право на незначне редагування і скорочення
(зі збереженням авторського стилю та головних
висновків). Редакція не завжди поділяє думки авторів
та не несе відповідальності за надану ними інформацію.
Матеріали подано в авторській редакції.
Передрук — тільки з дозволу редакції.
Адреса редакційної колегії:
ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія
управління персоналом”
вул. Фрометівська, 2, Київ, Україна, 03039
Офіційний сайт видання:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Public management
Certificate KB 21596-11496 Р
Published from november 2015
Pereodisity: 4 times on a year + one
Published by the decision of Academic council of
Interregional Academy of Personnel Management
(Protocol № 9 from December 07, 2022)
Collection is included to the international
and domestic scientometrics databases Index
Copernicus International, ResearchBib, Turkish Education
Index, Polish Scholarly Bibliography, Google Scholar,
“Україніка наукова”, “Джерело”.
According to the Order of the Ministry of Education
and Science of Ukraine dated November 7, 2018, № 1218,
the collection “Public management”
is included in the List of printed periodicals, which are included
in the List of scientific professional editions of Ukraine, which
have been assigned the category “B”.
The articles were checked for plagiarism
using the software StrikePlagiarism.com developed
by the Polish company Plagiat.pl.
The authors are responsible for the content,
accuracy of the facts, quotes, numbers. The editors reserves
the right for a little change and reduction
(with preservation of the author’s style and main
conclusions). Editors can not share the world views of the
authors and are not responsible for the information provided.
Materials filed in the author’s edition.
Reprinting — with the editorial’s permission strictly.
Address of the editorial board:
Interregional Academy of Personnel Management
Str. Frometivska, 2, Kyiv, Ukraine, 03039
Official site:
www.journals.maup.com.ua/index.php/public-management

Публічне урядування : збірник. № 4 (32) — грудень 2022. Київ : ПрАТ “ВНЗ “Міжрегіональна Академія управління персоналом”, 2022. 88 с.

Головний редактор – Семенець-Орлова Інна Андріївна – кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом.

Редакційна колегія

1. Акімова Людмила Миколаївна – доктор наук з державного управління, кандидат економічних наук, доцент, заслужений працівник освіти України, професор кафедри фінансів та економіки природокористування Національного університету водного господарства та природокористування.

2. Андрущенко Тетяна Вікторівна – доктор політичних наук, професор, провідний науковий співробітник Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України.

3. Афонін Едуард Андрійович – доктор соціологічних наук, професор, академік Української технологічної академії, заслужений діяч науки і техніки України, професор кафедри публічної політики та політичної аналітики Національної академії державного управління при Президенті України.

4. Балашов Анатолій Миколайович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, президент Всеукраїнської академії наук публічного управління.

5. Бова Тетяна В'ячеславівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

6. Бодров Володимир Григорович – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри управління національним господарством та економічної політики Національної академії державного управління при Президенті України.

7. Бульба Володимир Григорович – доктор наук з державного управління, професор, декан факультету підготовки магістрів державного управління Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України.

8. Бутирська Тетяна Олександрівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

9. Валевський Олексій Леонідович – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень.

10. Ващенко Костянтин Олександрович – доктор політичних наук, Голова Національного агентства України з питань державної служби, член-кореспондент Національної академії педагогічних наук України, заслужений економіст України.

11. Вендт Ян Анджей – доктор хабілітований наук про Землю у сфері географії, професор, заступник директора з питань науки та розвитку Інституту океанографії та географії Гданського університету (Польща).

12. Гаєвська Лариса Анатоліївна – доктор наук з державного управління, доцент, заступник начальника управління з навчальної роботи – начальник відділу менеджменту знань Національної академії державного управління при Президенті України, професор кафедри управління освітою.

13. Гвожджевiч Сильвiя – кандидат наук, кафедра адміністрації та національної безпеки Державної професійної вищої школи ім. Якуба з Парадижа в Гожуві-Великопольському (Гожув-Великопольський, Польща).

14. Гечбайя Бадри Нодарович – доктор економічних наук, асоційований професор, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі, факультет економіки і бізнесу. Керуючий департаментом управління бізнесом (Грузія).

15. Гурковський Володимир Ігорович – доктор наук з державного управління, перший заступник директора ВГО “Центр дослідження проблем публічного управління”.

16. Дацій Надія Василівна – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу Київського національного лінгвістичного університету.

17. Девадзе Анзор Хемидович – кандидат економічних наук, доктор економіки, професор, Батумський державний університет ім. Шота Руставелі, факультет туризму (Грузія).

18. Денисюк Світлана Георгіївна – доктор політичних наук, професор кафедри суспільно-політичних наук Вінницького національного технічного університету.

19. Довгань Валерій Іванович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Хмельницького університету управління та права.

20. Драган Іван Олександрович – доктор наук з державного управління, старший науковий співробітник, професор кафедри економічної безпеки, публічного управління та адміністрування Житомирського державного технологічного університету.

21. Драгомирецька Наталія Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософських та соціально-політичних наук Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президенті України.

22. Жулева Гергана – доктор PhD, виконавчий директор болгарської урядової “Програми доступу до інформації” (Болгарія).

23. 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”.

24. Ірвін Студін – доктор PhD, професор Школи державної політики та управління Університету Торонто, президент Інституту питань XXI століття, головний редактор і видавець журналу Global Brief (Канада).

25. Кайдашев Роман Петрович – доктор юридичних наук, доцент, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

26. Карташов Євген Григорович – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри управління проєктами та загально-фахових дисциплін, Інститут менеджменту та психології Національної академії педагогічних наук України.

27. Кіслов Денис Васильович – доктор наук з державного управління, доцент, член-кореспондент Української академії наук, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

28. Козаков Володимир Миколайович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України.

29. Корнієвський Олександр Анатолійович – доктор політичних наук, професор, головний науковий співробітник Національного інституту стратегічних досліджень.

30. Кринична Ірина Петрівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Дніпропетровського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

31. Крюков Олексій Ігорович – доктор наук з державного управління, професор кафедри політології та філософії Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

32. Литвин Юрій Олексійович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління та місцевого самоврядування Академії муніципального управління.

33. Лопушинський Іван Петрович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

34. Миколайчук Микола Миколайович – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри економічної та фінансової політики Одеського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

35. Мікеладзе Едуард Важаєвич – кандидат економічних наук, професор, Хіча- урський навчальний університет ім. святої Тбел Абусерідзе, факультет економіки та бізнесу (Грузія).

36. Мішель Маффесолі – професор університету ім. Рене Декарта/Сорбонна – Париж V (Париж, Французька Республіка).

37. Молодцов Олександр Володимирович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління та місцевого самоврядування Івано-Франківського національного технічного університету нафти та газу.

38. Мотренко Тимофій Валентинович – професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, доктор філософських наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України.

39. Наумкіна Світлана Михайлівна – доктор політичних наук, професор Державного закладу “Південноукраїнський національний педагогічний університет ім. К. Д. Ушинського”.

40. Непомнящий Олександр Михайлович – доктор наук з державного управління, професор, академік Академії будівництва України, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений будівельник України.

41. Новак-Каляєва Лариса Миколаївна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління Львівського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України.

42. Новаченко Тетяна Василівна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри парламентаризму та політичного менеджменту Національної академії державного управління при Президентові України.

43. Олуйко Віталій Миколайович – доктор наук з державного управління, професор, голова Хмельницького обласного територіального відділення Антимонопольного комітету України.

44. Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна – доктор наук з державного управління, завідувач кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

45. Пивоваров Костянтин Володимирович – доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом.

46. Пірен Марія Іванівна – доктор соціологічних наук, професор, Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича, завідувач кафедри.

47. Плющ Руслан Миколайович – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

48. Половцев Олег Валентинович – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Херсонського національного технічного університету.

49. Радченко Олександр Віталійович – доктор наук з державного управління, професор, професор Університету Яна Длугоша в Ченстохові (Польща).

50. Ромат Євгеній Вікторович – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри маркетингу та реклами Київського національного торговельно-економічного університету.

51. Руденко Ольга Мстиславівна – доктор наук з державного управління, доцент, директор Науково-дослідного інституту публічного адміністрування та менеджменту Чернігівського національного технологічного університету.

52. Ручка Анатолій Олександрович – доктор соціологічних наук, професор, головний науковий співробітник Інституту соціології НАН України.

53. Саханенко Сергій Єгорович – доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування Одеського регіонального інституту державного управління НАДУ при Президентові України.

54. Сіцінська Майя Володимирівна – доктор наук з державного управління, професор кафедри філософії та політології Національного університету державної податкової служби України.

55. Соболева Наталя Іванівна – доктор соціологічних наук, старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник Інституту соціології НАН України.

56. Сурай Інна Геннадіївна – доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та публічної служби Національної академії державного управління при Президентові України.

57. Суший Олена Володимирівна – доктор наук з державного управління, доцент, завідувач лабораторії Інституту соціальної та політичної психології НАПН України.

58. Тадеуш Троціковські – доктор наук про управління, професор, член-кореспондент Регіональної академії менеджменту, Голова Правління регіонального центру європейської інтеграції (Польща).

59. Усаченко Лариса Михайлівна – доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, заслужений діяч науки і техніки України.

60. Халецька Аліна Анатоліївна – доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри менеджменту організацій та зовнішньоекономічної діяльності Волинського інституту економіки та менеджменту.

61. Філіпенко Тетяна В'ячеславівна – доктор наук з державного управління, професор Міжрегіональної Академії управління персоналом.

62. Червякова Ольга Володимирівна – доктор наук з державного управління.

63. Шайгородський Юрій Жанович – доктор політичних наук, доцент, головний науковий співробітник

Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України.

64. Шпак Юрій Валерійович – доктор наук з державного управління, професор кафедри економіки підприємства Східноєвропейського університету економіки і менеджменту.

65. Якимчук Аліна Юріївна – доктор економічних наук, професор, професор кафедри державного управління, документознавства та інформаційної діяльності Національного університету водного господарства та природокористування.

66. Яутріте Брієде – доктор юридичних наук, професор, Латвійський університет, юридичний факультет (Латвія).

Editor in Chief – Semenets-Orlova Inna Andriivna – PhD in Political Science, Doctor of Public Administration, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Management, Economy and Business, Interregional Academy of Personnel Management.

Editorial board

1. Lyudmila Nikolayevna Akimova – Doctor of Science in Public Administration, Ph.D. in Economics, Associate Professor, Honored Worker of Education of Ukraine, Professor of Finance and Economics of Nature Management Department, National University of Water and Environmental Engineering, Rivne, Ukraine.

2. Tetiana Viktorivna Andrushchenko – Doctor of Political Science, Professor, leading researcher of the Institute of Higher Education of National Academy of Educational Sciences of Ukraine.

3. Eduard Andriyovych Afonin – Doctor of sociological science, Professor, Professor of the Department of Political Analysis and Forecasting of the National Academy for Public Administration under the President of Ukraine.

4. Anatolii Mykolaiovych Balashov – Doctor of science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, President of the Ukrainian Academy of Science of Public Administration.

5. Tetiana Viacheslavivna Bova – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-Government of the Kherson National Technical University.

6. Volodymyr Hryhorovych Bodrov – Doctor of economic science, Professor, Head of the Dept. of administration of National Economy and Economic Policy of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

7. Volodymyr Hryhorovych Bulba – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Dean of the Faculty of Masters Preparation of Public Administration of the Kharkov Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

8. Tetiana Oleksandrivna Butyrskaya – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

9. Oleksii Leonidovych Valevskiy – Doctor of science in Public Administration, Senior Researcher, Senior Research of the National Institute for Strategic Studies.

10. Kostiantyn Oleksandrovych Vashchenko – Doctor of Political Sciences, Head of the National Agency of Ukraine on Civil Service, member-correspondent of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, Honored Economist of Ukraine.

11. Andrzej Jan Wendt – Habilitovany doctor of Earth Sciences in the field of geography, professor, Deputy Director from questions of Science and Development of Institute of the Oceanography and Geography of the Gdansk University (Poland).

12. Larysa Anatoliivna Haievska – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, chief of Management from Educational Work is a Chief of Department of Management of Knowledge of the National Academy of State Administration at President of Ukraine, Professor of Department of Management Education.

13. Sylvia Hvozhdzhyevich – Candidate of Science, Dept. of Administration and the National Security of State Higher Professional School. named Jakub from Paradyzhu in Lub- liny Velykopolckomu (Gorzow Wielkopolski, Poland).

14. Badry Nodarovych Hechbayya – Doctor of Economics, Professor Asotsirovanyy, Batumi State University of Shota Rustaveli. Faculty of Economics and Business. Managing of the Dept. of business management (Georgia).

15. Volodymyr Ihorovych Hurkovskiy – Doctor of science in Public Administration, First Deputy Director of the NGO “Center of studies of problems of public administration”.

16. Dadiy Nadezhda Vasilivna – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department of Management and Marketing of the Kyiv National Linguistic University.

17. Anzor Hemydovych Devadze – Candidate of economic science, Doctor of Economics, professor, Sh. Rustaveli Batumi State University, Dept. of Tourism (Georgia).

18. Svitlana Heorhiivna Denysiuk – Doctor of Political Science, Professor of the Dept. Sociopolitical Sciences of the Vinnitsa National Technical University.

19. Valerii Ivanovych Dovhan – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self – government of Khmelnytsky University of Management and Law.

20. Dragan Ivan Alexandrovich – Doctor of Science in Public Administration, Senior Researcher, Professor of the Department of Economic Security, Public Administration and Administration of Zhytomyr State Technological University.

21. Natalua Mykhailivna Drahomiretska – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Philosophy and Social and Political Sciences of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

22. Gargana Zhuleva – Doctor PhD, Executive Director of the Bulgarian government’s “Program of access to information” (Bulgaria).

23. Ivanitskaya Olga Mikhailovna – Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Theory and Practice of Management of the National Technical University of Ukraine “Kyiv Polytechnic Institute named after M. Sc. Igor Sikorsky”.

24. Irvin Studin – PhD, Professor in the School of Public Policy and Governance of the University of Toronto, President of the Institute for XXI Century Questions, and also Editor-in-Chief and Publisher of Global Brief magazine (Canada).

25. Roman Petrovych Kaidashev – Doctor of juridical science, Associate professor, Professor of the Department of public administration of the Interregional Academy of Personnel Management.

26. Evgeny Grigoryevich Kartashov – Doctor of science in Public Administration, Head of the Department of Project Management and General Professional Disciplines, Institute of Management and Psychology of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.

27. Kislov Denis Vasilievich – Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Corresponding Member of the Ukrainian Academy of Sciences, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management.

28. Volodymyr Mykolaiovych Kozakov – Doctor of science in Public Administration, Professor of public policy and social development of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

29. Oleksandr Anatoliiovych Kornievskyy – Doctor of Political Science, Associate professor, Chief Scientist of the National Institute for Strategic Studies (NISS).

30. Iryna Petrivna Krynychna – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Professor Department of Public Administration and Local Self-Government of the Dnepropetrovsk Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

31. Oleksii Igorevych Kryukov – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Political Science and Philosophy of the Kharkiv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

32. Yurii Oleksiyovych Lytvyn – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of Public Administration and Local government of the Academy of Municipal Management.

33. Ivan Petrovych Lopushynskiy – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of public administration and local government of the Kherson National Technical University.

34. Mykola Mykolaiovych Mykolaichuk – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of economic and financial policy of the Odessa Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

35. Edward Vazhayevych Mikeldadze – Candidate of Economic Science, Professor, Tbel Abuseridze Hichaurskiy University. Faculty of Economics and Business (Georgia).

36. Michel Maffesoli – Professor of the Paris Descartes University/Paris V (Paris, the French Republic).

37. Oleksandr Volodymyrovych Molodtsov – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas.

38. Tymofiy Valentinovich Motorenko – Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Doctor of Philosophy, Professor, Academician of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine.

39. Svitlana Mykhailivna Naumkina – Doctor of Political Science, Professor of the South Ukrainian National Pedagogical University named after K. D. Ushynsky.

40. Oleksandr Mykhailovych Nepomniashchy – Doctor of science in Public Administration, Professor, Academician of Academy of building of Ukraine, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Honored Builder of Ukraine.

41. Larysa Mykolaivna Novak-Kaliaieva – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Dept. of Public Administration of the Lviv Regional Institute of Public Administration of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

42. Tetiana Vasylivna Novachenko – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of parliamentary and political management of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine.

43. Vitalii Mykolaiovych Oluiko – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of Khmelnytsky regional territorial office of the Antimonopoly Committee of Ukraine.

44. Oksana Ihorivna Parkhomenko-Kutsevil – Doctor of science in Public Administration, Head of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management.

45. Konstantin Vladimirovich Pivovarov – Doctor of Science in Public Administration, Professor of the Department of

Public Administration of the Interregional Academy of Human Resources Management.

46. Maria Ivanivna Piren – Doctor of Social Sciences, Professor, Head of the Dept. of the Chernivtsi National University.

47. Ruslan Mykolaiovych Plushch – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Kherson National Technical University.

48. Oleh Valentynovych Polovtsev – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Public Administration and Local Self-government of the Kherson National Technical University.

49. Oleksandr Vitaliiiovych Radchenko – Doctor of science in Public Administration, Professor of the University of Jan Dluosha in Czestochowa (Poland).

50. Yevhenii Viktorovych Romat – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of marketing and advertising of the Kyiv National University of Trade and Economics.

51. Olha Mstyslavivna Rudenko – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, Director of the Research Institute of Public Administration and Management of the Chernihiv National Technological University.

52. Anatolii Oleksandrovych Ruchka – Doctor of Social Sciences, Professor, Chief researcher of the Institute of Sociology of National Academy of Science of Ukraine.

53. Serhii Yehorovych Sahanienko – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of public administration and local government of the Odessa Regional Institute of Public Administration under the President of Ukraine of the National of Public Administration under the President of Ukraine.

54. Maiia Volodymyrivna Sitsinska – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Philosophy and Political Science of the National University of the State Tax Service of Ukraine.

55. Natalia Ivanivna Sobolieva – Doctor of Social Sciences, senior researcher, leading researcher of the Institute of Sociology of National Academy of Science of Ukraine.

56. Inna Hennadivna Surai – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Public Service of the National of Public Administration under the President of Ukraine.

57. Olena Volodymyrivna Sushyi – Doctor of science in Public Administration, Associate Professor, head of the laboratory of the Institute of Social and Political Psychology of the National Academy of Political Science of Ukraine.

58. Tadeusz Trocikowski – Doctor of Management Sciences, professor, corresponding member of the Regional Academy of Management, Chairman of the Regional Centre for European Integration (Poland).

59. Larysa Mykhailivna Usachenko – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Department of Public Administration of the Interregional Academy of Personnel Management, Honored Worker of Science and Technology of Ukraine.

60. Alina Anatoliivna Khaletska – Doctor of science in Public Administration, Professor, Head of the Dept. of Management of Organizations and Foreign Activity of the Volyn Institute of Economics and Management.

61. Tetiana Viacheslavivna Filipenko – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Interregional Academy of Personnel Management.

62. Olha Volodymyrivna Chervyakova – Doctor of science in Public Administration.

63. Yurii Zhanovych Shaigorodskiy – Doctor of Political Science, Associate professor, Chief Research Scientist of the

I. F. Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the NAS of Ukraine.

64. Yurii Valeriiovych Shpak – Doctor of science in Public Administration, Professor of the Dept. of Economics of the enterprise of the East European University of economics and management.

65. Alina Yuriivna Yakymchuk – Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Dept. of public administration, documentation and information activities of the National University of Water Household and Environment.

66. Jautrite Briede – Doctor of Law, Professor, University of Latvia, Faculty.

Бурик З. М. Формування корпоративної культури в територіальних громадах України в умовах змін і невизначеності.....	10	Сердюк І. А. Розвиток системи реабілітації медико-психологічного спрямування в умовах інформаційних викликів.....	53
Kiforenko O. V. Financial plane for the public administration of the EU agro sector.....	17	Старущенко Я. В. Аналіз зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян.....	60
Мацола І. В. Проблеми забезпечення громадської участі в контексті реалізації публічної соціальної політики в Україні.....	23	Стоянович Д. Д. Організаційний механізм публічного управління в умовах надзвичайних обставин у сучасній Україні.....	66
Мунько А. Ю. Розвиток компетентностей публічних службовців щодо управління фінансовою безпекою територіальної громади.....	31	Тайєр Амро Вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні у надзвичайних умовах	73
Орлів М. С., Боринський Т. М. Формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів	38	Шевчук Р. В. Аналіз зарубіжного досвіду публічного управління у сфері охорони здоров'я.....	80
Semenets-Orlova I. A., Shchur N. The impact of information wars on the election security.....	48		



УДК 352(477):330.874

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-1](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-1)

Бурик Зоряна Михайлівна,

доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 08400, м. Переяслав, вул. Сухомлинського, 30, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

Buryk Zoryana Mykhailivna,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor at the Department of Public Management and Administration, Grigory Skovoroda University in Pereiaslav, 08400, Pereiaslav, Str. Sukhomlynskyi, 30, <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ В ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАДАХ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЗМІН І НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Анотація. *Метою роботи* є виокремлення особливостей формування корпоративної культури в територіальних громадах в умовах змін і невизначеності. **Методологія.** COVID-19, а тепер повномасштабне російське військове вторгнення в Україну продемонстрували, по-перше, неготовність окремих громад до роботи в умовах невизначеності та змін, а по-друге те, що для ефективної роботи традиційних методів управління не достатньо. Тож виникає нагальна потреба у застосуванні інноваційних інструментів місцевою владою до антикризового розвитку територій, одним з яких доцільно вважати корпоративну культуру. **Наукова новизна.** Представлено корпоративну культуру як відкриту складну багаторівневу систему відносин в громаді. Акцентовано увагу, що важливим компонентом корпоративної культури є система внутрішніх і зовнішніх комунікацій, яка змінюється під впливом нормативно-правових, соціальні-психологічних, інженерно-технологічних чи економічних факторів та складається у певний проміжок часу в залежності від визначених пріоритетних напрямів розвитку, конкурентних переваг територій й того «мікроклімату», який панує всередині громади, або абсолютно врозріз з концепцією та ідеями представників місцевої влади. У статті застосовано аксіологічний підхід до розкриття змісту поняття «корпоративна культура», що дозволило розглянути термін «корпоративна (чи організаційна) культура територіальних громад» через призму загальнолюдських цінностей, особливості сформованих формальних (неформальних) відносин та як інструмент антикризового розвитку, що особливо актуально в світлі повоєнної відбудови українських громад. **Висновки.** У наявності/відсутності корпоративної культури вбачаємо її беззаперечну конкурентну перевагу, незамінний інструмент антикризового розвитку та формування іміджу громади, інструмент синхронізації зусиль всіх членів громади на результат (у сьогоднішніх реаліях – на часі повоєнна відбудова й підвищення конкурентоспроможності українських територій, процвітання та благополуччя її мешканців). Безліч проблемних ситуацій в українських громадах в умовах змін і невизначеності вимагають не лише наявної корпоративної культури, але й перезавантаження управлінських процесів, фінансово-методичного забезпечення, розробки практичних рекомендацій стосовно побудови систем і моделей ефективного управління територіями, що після війни призведе до підвищення ефективності функціонування громад.

Ключові слова: корпоративна культура, система комунікацій, ефективне управління, територіальні громади в Україні, антикризовий розвиток громад.

FORMATION OF CORPORATE CULTURE IN THE TERRITORIAL COMMUNITIES OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF CHANGES AND UNCERTAINTY

Abstract. *The purpose* of the work is to highlight the peculiarities of the formation of corporate culture in territorial communities in conditions of change and uncertainty. **Methodology.** COVID-19 and now the full-scale Russian military invasion of Ukraine have demonstrated, firstly, the unpreparedness of individual communities to work in conditions of uncertainty and change, and secondly, that traditional management methods are not sufficient for effective work. Therefore, there is an urgent need for the application of innovative tools by local authorities for the anti-crisis development of territories, one of which is expedient to consider corporate culture. **Scientific novelty.** Corporate culture is presented as an open complex multi-level system of relations in the community. It is emphasized that an important component of corporate culture is the system of internal and external communications, which changes under the influence of normative-legal, social-psychological, engineering-technological or economic factors and is formed in a certain period of time depending on the determined priority directions of development, competitive advantages of territories and that «microclimate» that prevails within the community, or completely contrary to the concept and ideas of representatives of local authorities. The article applies an axiological approach to revealing the meaning of the concept of «corporate culture», which made it possible to consider the term «corporate (or organizational) culture of territorial communities» through the prism of universal human values, the peculiarities of formed formal (informal) relations and as a tool of anti-crisis development, which is especially relevant in the light of the post-war reconstruction of Ukrainian communities. **Conclusions.** In the presence/absence of corporate culture, we see its undeniable competitive advantage, an indispensable tool for anti-crisis development and community image formation, a tool for synchronizing the efforts of all members of the community for the result (in today's realities, post-war reconstruction and increasing the competitiveness of Ukrainian territories, prosperity and well-being of its residents are on time). Many problematic situations in Ukrainian communities in conditions of change and uncertainty require not only the existing corporate culture, but also a reboot of management processes, financial and methodological support, the development of practical recommendations regarding the construction of systems and models of effective management of territories, which after the war will lead to an increase in the effectiveness of the functioning of communities.

Key words: corporate culture, communications system, effective management, territorial communities in Ukraine, anti-crisis development of communities.

Вступ. Україна пережила не одну кризу і працює в нестабільних політичних і соціально-економічних умовах, що негативно відбивається на роботі територіальних громад. При цьому COVID-19, а тепер повномасштабне російське військове вторгнення в Україну продемонстрували, по-перше, неготовність окремих громад до роботи в умовах невизначеності та змін, а по-друге те, що для ефективної роботи традиційних методів управління не достатньо. Тож виникає нагальна потреба у застосуванні інноваційних інструментів місцевою владою до антикризового розвитку територій, одним з яких доцільно вважати корпоративну культуру.

Втім, поняття «корпоративна культура» асоціюється скоріше з приватними компаніями, банківськими чи страховими установами й частково з великими національними корпораціями, ніж з місцевою владою чи територіальними громадами. Тому до війни (і під час військової агресії) корпоративна культура не є першочерговим та актуальним питанням для українських

громад, незважаючи на те, що саме ефективна система комунікацій, на наш погляд, сприятиме побудові довірчих відносин з мешканцями, а сам процес формування корпоративної культури в громадах у сучасних умовах неможливий без застосування інновацій, організаційних і технологічних змін.

У зв'язку з цим в умовах змін і невизначеності виникає гостра необхідність дослідити питання щодо важливості розробки корпоративної культури для антикризового розвитку територіальних громад.

Аналізуючи наукову та бізнес-літературу можна стверджувати, що починаючи з XIX сторіччя поняття «корпоративна культура» стійко увійшло до наукового вжитку та детально вивчалось у роботах зарубіжних авторів, серед яких варто назвати: Т. Парсонса, Дж. Елдріджа та Е. Кромбі, Е. Брауна, У. Оучі, Е. Уілкінс, Дж. Мовет, Е. Шейна, Е. Мейо, М. Фоллетт, Ц. Рейлі, Дж. Четмена, Т. Пітерса, М. Коултера, С. Робінсона та ін.

Теоретико-практичні аспекти формування корпоративної культури були предметом вивчення таких українських авторів: Д. В. Задихайла, О. Р. Кібенка, Г. В. Назарової, В. В. Стадника, Г. Л. Монастирського, Й. С. Завадського, Р. М. Пушкаря, А. О. Ногінської. В числі ґрунтовних досліджень щодо впливу корпоративної культури на функціонування органів публічної влади виділимо роботи О. Б. Бабича та О.Ю. Бобровської.

Проте, якщо на рівні корпорацій, середніх підприємств до питань ефективного управління включають і формування корпоративної культури, то її вплив на антикризовий розвиток громад на сьогодні маловивчене питання, чим і обумовлено вибір тематики дослідження.

Метою статті є виокремлення особливостей формування корпоративної культури в територіальних громадах в умовах змін і невизначеності.

2. Результати дослідження. За даними опитування компанії Deloitte «Вплив війни на підходи до управління людським капіталом», проведеного в Україні у період з 06 квітня по 13 травня 2022 р. з топ-менеджерами компаній різних індустрій, лідерів HR-функцій, інших представників бізнесів (членів Американської торговельної палати в Україні), «найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників, підтримка продуктивності команд (готовність працювати, мотивація) та забезпечення неперервності робочих процесів» (Deloitte, 2022). Вбачаємо, що в умовах змін і невизначеності «неперервності процесів» сприяє зокрема такий невід’ємний управлінський елемент як корпоративна культура, причому не тільки в межах окремих фірм чи підприємств, але й на рівні територіальних громад.

На наш погляд, в умовах змін і невизначеності успішний менеджер (топ-менеджмент корпора-

ції, депутати, представники державного органу влади чи місцевої влади) має забезпечувати вироблення ефективних рішень та створення мікроклімату в колективі. У цьому контексті згадаємо теорію «людського фактору» (Е. Мейо, М. Фоллетт, ін.), згідно з якою «найважливіший обов’язок менеджера полягав у формуванні згуртованого трудового колективу...турботі про підлеглих» (Дорошенко, 2015), а також ідеї Ц. Рейлі та Дж. Четмена стосовно зв’язку організаційного розвитку «з розвитком комфорту в організації, залучення працівників до різних аспектів життя і розвитку самої організації, особистих досягнень під час виконання бізнес-цілей і завдань» (Reilly, 1996).

Проаналізуємо дефініцію «корпоративна культура» на основі наведених у міжнародних публікаціях її трактувань (табл. 1).

Спираючись на наведені вище визначення корпоративної культури (табл. 1), можна зробити висновки стосовно того, що, по-перше, це унікальна складна система, у якій закладено ключові цінності й переконання персоналу, по-друге, вона проявляється у різних матеріальних формах або поведінці.

У межах дослідження говоритимемо виключно про «корпоративну культуру територіальних громад» як відкриту унікальну систему складних взаємозв’язків між усіма членами громади та працівниками місцевої влади, спрямовану на мобілізацію зусиль та ініціатив мешканців задля антикризового розвитку громад в Україні в контексті повоєнної відбудови територій.

З-поміж різних визначень у наукових працях вітчизняних авторів, підтримуємо О. Ю. Бобровську, яка дає розгорнуте трактування поняття «корпоративна культура в територіальних громадах», розглядаючи її як «систему цінностей,

Таблиця 1

Трактування терміну «корпоративна культура» провідними зарубіжними авторами (систематизовано на основі аналізу (Parsons, 1956; Eldridge, 1974; Brown, 1995; Ouchi, 1985; Mowat, 2002))

Джерело	Визначення терміну «Корпоративна культура»
Дж. Елдрідж, Е. Кромбі (Eldridge J., Crombie A.) (Eldridge, 1974)	Унікальні характеристики сприйнятих особливостей організації, того, що вирізняє її серед інших.
Е. Браун (Brown A.) (Brown, 1995)	Набір переконань, цінностей і засвоєних способів вирішення реальних проблем, що сформувалися за час життєвого циклу організації і мають тенденції до прояву в різних матеріальних формах, в поведінці членів організації.
У. Оучі, Е. Уілкінс (Ouchi W., Wilkins A.) (Ouchi, 1985)	Символи, церемонії і міфи, які повідомляють членам організації важливі уявлення про цінності і переконання.
Дж. Мовет (Mowat J.) (Mowat, 2002)	Явні та непомітні прояви, що вказують на основні норми і переконання, що панують в організації, а також особливості робочих процесів, спілкування працівників та навіть рівень гумору визначає організаційні домінанти.

вірувань, очікувань, ділових принципів, традицій і ритуалів, які існують у спілкуванні й діяльності людей, формують корпоративний дух, визначають межі загальних відносин та поведінку окремих осіб, колективів і влади в організації, що має бути представлена системою формальних і неформальних правил, норм життєдіяльності, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки влади, суб'єктів господарювання і жителів, що підтверджують показники спроможності територіальних громад до розвитку, їх задоволеності рівнем життя, рівнем взаємного співробітництва і відносинами з владою» (Бобровська, 2016: 79).

На основі аналізу джерел та вивчення теоретичних засад формування корпоративної культури (Mowat, 2002; Бабич, 2005; Бобровська, 2016) робимо висновок, що: процес формування корпоративної культури в територіальних громадах відбувається через проведення різних корпоративних заходів, впровадження офіційного стилю одягу чи окремих ідентифікаційних атрибутів, оформлення офіційного веб-сайту та неофіційних документів в корпоративному стилі, інші важливі деталі, що дозволяють позиціонувати громаду як унікальну територію. Беручи за основу твердження Т. Парсонса (Parsons, 1956), що «аналіз будь-якої організації відбувається з точки зору інституціоналізованої системи цінностей» (institutionalized value system), виділимо особливості процесу формування корпоративної культури в умовах змін і невизначеності, серед яких:

- залежність процесу від сформованого корпоративного духу у громаді;
- усталені в громаді формальні та неформальні правила поведінки, підходи і прийоми щодо вирішення справ і проблемних (конфліктних) ситуацій;
- універсальні правила, спільні цінності, очікування, етика поведінки та кадрова політика всередині органу влади, підходи у взаємодії з мешканцями громади, юридичними та фізичними особами.

Водночас не підміняємо визначені законодавством види та форми взаємодії з громадськістю (електронні комунікації, консультації з громадськістю, петиції, державно-приватне партнерство, ін.) та власне підходи до організації взаємодії з громадськістю та їх проведення.

При цьому корпоративна культура може формуватися самостійно, без чітких алгоритмів і дій з боку керівництва громади і взагалі йти врозріз з уявленнями очільників громади про корпоративний дух та основи взаємодії з членами

громади. Переконані, що будь-який опір членів громади (персоналу органу влади) не суттєвий за умови сильного менеджменту чи лідера, що готовий до випробувань та розглядає такі організаційні кризи (спротив змінам) як один з етапів формування корпоративної культури. Так, у книзі «Організаційна культура та лідерство» (англ. *Organizational Culture & Leadership*) автор Е. Шейн акцентує увагу на реакції лідера під час організаційної кризи чи кризи загалом, що полягає у створенні нових норм, цінностей, перегляду управлінських процесів чи робочих процедур (Schein, 1997).

«Корпоративну культуру можна розглядати як важливий складник нематеріальних активів, що формує інтелектуальний капітал організації... та один із найефективніших засобів залучення та мотивації працівників, оскільки після задоволення потреб першого рівня, настає потреба іншої якості, що приводить до відчуття спільних цінностей. Бажання ідентифікувати себе із групою – це один із видів мотивації людини, який підвищує її продуктивність праці» (Захарчин, 2011)). Вбачаємо два можливих сценарії – за демократичного стилю управління громадою логічним є побудова команди, націленої на результат, які зацікавлені в розвитку території свого проживання та загалом сприятливий мікроклімат в громаді, тобто здорова атмосфера у відносинах всіх членів громади між собою та вирішення конфліктних ситуацій цивілізованим шляхом та в межах діючого законодавства. Другий варіант – відсутність не лише сформованої корпоративної культури, але й токсичні відносини всередині спільноти, на що впливають централізоване управління, агресивний стиль управління, надмірний контроль та відсторонення від проблем та запитів членів громади і працівників, колег з боку представників влади і депутатів.

Чи в українських громадах є повноцінно сформовані корпоративні культури сьогодні дати однозначну відповідь важко, скоріше – мова йде про формальні/неформальні правила, що існують, безумовно, в органах публічної влади та про вибудовану певним чином (не піднімаємо тему їх ефективності) систему внутрішніх і зовнішніх комунікацій, яка постійно змінюється під впливом різних факторів. До таких факторів віднесемо наступні:

- нормативно-правові (зміна законодавства чи внесення змін до існуючих законів чи інших нормативно-правових актів, проведення реформ, зміна курсу політики держави, вплив міжнародних зобов'язань країни, ін.);

– соціальні-психологічні (людський фактор – внутрішня кадрова політика в органах влади, наявні чи відсутні активні професійні спільноти, ініціативні члени громади, що відіграють значну роль у формуванні корпоративної культури та згуртуванні спільноти, розвинені чи пасивні організації громадянського суспільства, усталені відносини між працівниками органів влади та мешканцями, рівень мотивації, соціальної відповідальності, ін.);

– інженерно-технологічні (технологічна інфраструктура, діджиталізація процесів, електронний документообіг чи його відсутність, стан інформаційно-комунікаційних мереж і каналів для обміну інформацією, доступ осіб з інвалідністю та літніх людей до інформації, створення безбар'єрного середовища – дизайн приміщень органів влади/муніципальних закладів, наявність веб-сайту громади, інші технічні/технологічні аспекти);

– економічні фактори (наповненість бюджету, диференціація доходів громади, безперервність фінансування громади, обсяги інвестицій, ступінь руйнації територій під час війни, додаткові фінансові стимули для розвитку).

Таким чином, в межах дослідження не відокремлюємо корпоративну культуру територіальних громад від її організаційної культури. За Е. Шейном, організаційна культура – це «комплекс прийомів/правил, що виправдали своє застосування в минулий період часу і підтвердили актуальність, а також базові уявлення, що набуваються групою в процесі зовнішньої адаптації і внутрішньої інтеграції» (Schein, 1997).

«З погляду системного аналізу організаційну культуру варто розглядати як характеристику, що визначає поведінку і розвиток компанії як відкритої, цілеспрямованої системи, здатної еволюційно переходити з одного стану в інший» (Скібіцька, 2020: 357). А в контексті дослідження корпоративну (організаційну) культуру в умовах змін і невизначеності вважаємо важливим інструментом антикризового розвитку територіальних громад.

Отже, процес формування корпоративної культури на рівні територіальної громади досить складний, враховуючи:

– по-перше, широкий спектр чинників, що впливають на його забезпечення та впровадження корпоративної культури як певної системи цінностей на практиці;

– по-друге, різні обсяги та чисельність населення, що постійно проживає в територіальній громаді, в якій відсоток активних членів громади може бути дуже низьким;

– по-третє, певні особливості системи внутрішніх/зовнішніх комунікацій, пов'язані з війною в Україні та відсутності в ряді випадків можливості проведення спільних зустрічей за участі членів громади не в онлайн-режимі, а в безпечних місцях з обладнаними згідно зі стандартами безпеки укриття;

– по-четверте, велику кількість членів спільноти на рівні окремої територіальної громади, яка складається з мешканців, різних колективів та громадських організацій, наукових осередків в межах громади, всіх ланок в структурі місцевої влади, старост і очолюваних ними старостинських округів, організацій громадянського суспільства, міжнародних донорів, інвесторів та інших зацікавлених осіб.

Корпоративна (організаційна) культура є фундаментом підвищення продуктивності, рівня відповідальності й самосвідомості працівників органів влади у межах громади (в дослідженні А. Shoeb «The Corporate Culture and Employees' Performance» (Shoeb, 2020: 4) організаційна культура справляє неабиякий вплив на робітників у розвитку власної організаційної ефективності).

Зрештою корпоративна культура впливає на морально-психологічний клімат всередині будь-якої організації чи органу влади, забезпечує неперервність організаційних й комунікаційних процесів, скеровує зусилля учасників конкретної спільноти (у даному контексті – територіальної громади) на досягнення максимального результату за мінімальних витрат і «забезпечує гармонізацію колективних та індивідуальних інтересів...» (Стадник, 2003), а також сприяє мобілізації зусиль та ініціатив мешканців, які зацікавлені у підвищенні умов життя на визначеній території їх проживання та задіяні в програмі антикризового розвитку громад в Україні, що дуже актуально в контексті повоєнної відбудови українських територій.

3. Висновки. Застосовуючи аксіологічний (ціннісний) підхід, акцентуємо увагу, що поняття «корпоративна (організаційна) культура територіальних громад» пропонуємо розглядати через призму загальнолюдських цінностей та сформованих відносин між членами громади:

– відносин формальних, тобто регламентованих законами, положеннями, планами, інструкціями, етикою поведінки та нормами поведінки та взаємодії в межах організаційної структури органів місцевої влади;

– неформальних, серед яких – усталені в громаді традиції, особливості вирішення конфлікт-

них ситуацій в громаді, специфіка комунікацій, корпоративні атрибути та символіка, спільні заходи, акції за участі громадян чи будь-які форми робіт, приміром толока, спрямовані на взаємодію її мешканців між собою, працівників всередині органу влади, та між органами місцевої влади та жителями задля розвитку територіальної громади.

Корпоративна культура об'єднує та впливає на формування морально-психологічного клімату, сприяє мобілізації зусиль працівників, команди чи мешканців громади, вироблення та розуміння ними спільного бачення щодо розвитку території, на якій проживають самі члени громади та їх родини.

Разом з тим у наявності/відсутності корпоративної культури вбачаємо її беззаперечну конкурентну перевагу, незамінний інструмент антикризового розвитку та формування іміджу громади, інструмент синхронізації зусиль всіх членів громади на результат (у сьогодишніх реаліях – на часі повоєнна відбудова й підвищення конкурентоспроможності українських територій, процвітання та благополуччя її мешканців).

Тим не менш безліч проблемних ситуацій в українських громадах в умовах змін і невідомості вимагають не лише наявної корпоративної культури, але й перезавантаження управлінських процесів, фінансово-методичного забезпечення, розробки практичних рекомендацій стосовно побудови систем і моделей ефективного управління територіями, що після війни призведе до підвищення ефективності функціонування громад.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: _____

1. Бабич О. Б. Результативність функціонування суб'єктів державного управління та місцевого самоврядування на основі впровадження корпоративної культури : дис. ... кандидата наук з держ. упр.: 25.00.02. Х. 2005. 198 с.
2. Бобровська О. Ю. Корпоративність місцевого самоврядування як інтегральний чинник його розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2016. № 3(29). С. 75–85.
3. Вплив війни на підходи до управління людським капіталом (результати опитування): Deloitte. 2022. 30 с.
4. Дорошенко Г. О. Менеджмент : навч. посібник. Харків : ВСВ-Принт, 2015. 300 с.
5. Захарчин Г. М. Корпоративна культура : навч. посібник. Л. : 2011. 317 с.
6. Скібіцька Л. І., Скібіцький О. М. Менеджмент : навч. посіб. К. : ЦУБ, 2017. 416 с.
7. Стадник В. В., Йохна М. А. Менеджмент : посібник. К.: Академвидав, 2003. 464 с. перевид. 2019.
8. Brown A. Organisational Culture. *Journal of Management and Organisation*. 1995. Vol.1, Issue 1. 57 p.

9. Eldridge J., Crombie A., A Sociology of Organizations, 1974. London: Allen and Unwin.
10. Ouchi W. G., Wilkins A. L. Organizational culture. *Annual Review of Sociology*. 1985. Vol.1. Pp. 457–483.
11. Mowat J. Corporate culture. The Herridge Group. 2002. P. 20.
12. Parsons T. Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*. 1956. Vol. 1, No. 1. Pp. 63–85.
13. Schein E. Organizational Culture and Leadership. 1997. URL: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
14. Reilly C., Chatman J., Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*. 1996. № 18(8). Pp. 157–200.
15. Shueb A. The Corporate Culture and Employees' Performance: An Overview 2020. № 10 (3). Pp. 1–6. URL: <http://jms.eleyon.org/index.php/jms/article/view/413>

REFERENCES: _____

1. Babych, O. B. (2005). Rezul'tatyvnist' funkcionuvannja sub'jektiv derzhavnogho upravlinnja ta miscevoğho samovrjaduvannja na osnovi vprovadzhennja korporativnoji kul'tury : dys. ... kandydata nauk z derzh. upr.: 25.00.02 [The effectiveness of the functioning of state administration and local self-government subjects based on the implementation of corporate culture : dissertation. ... candidate of sciences from the state control: 25.00.02]. Kh., 198 p.
2. Bobrovsjka, O. Ju. (2016). Korporativnist' miscevoğho samovrjaduvannja jak integhral'nyj chynnyk jogho rozvytku [Corporateness of local self-government as an integral factor in its development]. *Aspekty publichnogho upravlinnja – Aspects of public administration*, 3 (29), 75–85.
3. Vplyv vijny na pidkhody do upravlinnja ljudskym kapitalom (rezul'taty opytuvannja) [The impact of war on approaches to human capital management (survey results)]: Deloitte. 2022. 30 p.
4. Doroshenko, Gh. O. (2015). Menedzhment : navch. posibnyk [Management : education. manual]. Kharkiv : VSV-Prynt, 300 p.
5. Zakharchyn, Gh. M. (2011). Korporativna kul'tura : navch. posibnyk [Corporate culture: education. manual]. L. : 2011. 317 p.
6. Skibicjka, L. I., Skibicjkyj, O. M. (2017). Menedzhment : navch. posib [Management. education manual]. K.: CUB, 416 p.
7. Stadnyk, V. V., Jokhna, M. A. (2003). Menedzhment: posibnyk [Management: a manual]. K. : Akademydav, 464 p. perevyd. 2019.
8. Brown, A. (1995). Organisational Culture. *Journal of Management and Organisation*, 1 (1), 57.
9. Eldridge, J., Crombie, A. (1974). A Sociology of Organizations. London: Allen and Unwin.
10. Ouchi, W. G., Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review of Sociology*, 1, 457–483.
11. Mowat, J. (2002). Sorporate culture. The Herridge Group, 20.

12. Parsons, T. (1956). Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 1(1), 63–85.
13. Schein, E. (1997). Organizational Culture and Leadership. 1997. URL: <http://www.tnellen.com/ted/tc/schein.html>
14. Reilly, C., Chatman, J. (1996). Culture as social control: corporations, cults, and commitment. *Research in Organizational Behavior*, 18(8), 157–200.
15. Shueb, A. (2020). The Corporate Culture and Employees' Performance: An Overview, 10, Pp. 1–6. URL: <http://jms.eleyon.org/index.php/jms/article/view/413>

Kiforenko Oksana Volodymyrivna,*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Postdoctoral Researcher of the Department of Regional Policy of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, 03057, Kyiv, Anton Tsedik Str., 20, e-mail: ok.kiforenko@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0001-8838-0068>***Кіфоренко Оксана Володимирівна,***кандидат економічних наук, доцент, докторант кафедри регіональної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка, 03057, м. Київ, вул. Антона Цедіка, 20, e-mail: ok.kiforenko@gmail.com, <http://orcid.org/0000-0001-8838-0068>*

FINANCIAL PLANE FOR THE PUBLIC ADMINISTRATION OF THE EU AGRO SECTOR

Abstract. Agriculture is vitally important for the surviving and successful functioning of the whole humanity and every single human being. Approximately 42% of the world's population depends on agriculture for its livelihood. Agriculture is an important sector for the European economy as it provides livelihoods for 10.5 million farms across the EU and 44 million jobs in the entire agrifood sector. The Common Agricultural Policy (CAP) of the European Union (EU) is one of the world's largest agricultural policies and the EU's longest-prevailing one. **The purpose of the research.** Taking into account the vital importance of agriculture and the changeability of the EU payments to the agro producers, the following goals have been set while writing the presented article – to research the financial plane for the public administration of the EU agro sector and to assess its effectiveness through the analysis of the EU27 agricultural output in terms of its dynamics, differences if compared to the previous periods, trend line and projection made for the following two years. **Methodology.** To achieve the aims of the research, different methods, tools and techniques of the scientific research have been used, including the empirical analysis, the univariate analysis, the comparative analysis, the method of trends as well as data visualization tools like bar charts to make the data analysis more demonstrative and easy to make conclusions on. The data analysed are the value of the EU27 agricultural output at basic price in mln EUR. The time frame under analysis is ten years – from 2012 to 2021 included. **Scientific novelty.** The scientific novelty of the conducted research presented in the given paper lies in attempt to assess the public administration of the EU agricultural sector effectiveness through the analysis for the EU27 agro output in terms of its dynamics, differences if compared to the previous periods, trend line and projection made for the following two years. **Conclusions.** Starting from the year 2017 the EU27 agro output dynamics has an upward direction, with the only exception in 2020 as the probable impact of the Covid-19 pandemic, testifying to the right change of the EU agro sector public administration, having had positive consequences on the EU27 agro output value with the positive perspectives under the conditions unchanged. The research presented in the article and its results could be interesting and useful for the public administrators of all the levels, policy and decision makers, company employees engaged into agriculture and international trade, academic community representatives as well as beginners and experienced data analysts.

Key words: public administration, agricultural output, financial plane, the EU, CAP/

ФІНАНСОВА ПЛОЩИНА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ АГРО СЕКТОРОМ ЄС

Анотація. Сільськогосподарство є життєво важливим для виживання та успішного функціонування всього людства та кожної окремої людини. Існування приблизно 42% населення світу залежить від сільського господарства. Сільське господарство є важливим сектором європейської економіки, оскільки воно забезпечує засоби до існування 10,5 мільйонам ферм у всьому ЄС та 44 мільйони робочих місць у всьому агро – продовольчому секторі. Спільна сільськогосподарська політика (ССП) Європейського Союзу (ЄС) є однією з найбільших за обсягом сільськогосподарських політик у світі та найдовшою за тривалістю в ЄС. **Мета дослідження.** Беручи до уваги життєву важливість сільського господарства та мінливість виплат ЄС виробникам аграрної продукції, під

час написання представленої статті були поставлені наступні цілі – дослідити фінансову площину публічного управління аграрним сектором ЄС та оцінити його ефективність шляхом аналізу сільськогосподарського виробництва ЄС-27 з точки зору його динаміки, відмінностей у порівнянні з попередніми періодами, лінії тренду та прогнозу на наступні два роки. **Методологія.** Для досягнення цілей дослідження були використані різні методи, інструменти та техніки наукового дослідження, включаючи емпіричний аналіз, однофакторний аналіз, порівняльний аналіз, метод трендів, а також інструменти візуалізації даних, такі як стовпчасті діаграми, щоб зробити аналіз даних більш демонстративним і легшим для висновків. Аналізовані дані являють собою вартість сільськогосподарської продукції ЄС-27 за базовою ціною в мільйонах євро. Досліджувані часові рамки становлять десять років – з 2012 по 2021 рік включно. **Наукова новизна.** Наукова новизна проведеного дослідження, представленого в даній статті, полягає в спробі оцінити ефективність державного управління аграрним сектором ЄС через аналіз агровиробництва ЄС-27 з точки зору його динаміки, відмінностей у порівнянні з попередніми періодами, лінії тренду, і прогноз на наступні два роки. **Висновки.** Починаючи з 2017 року динаміка сільськогосподарського виробництва ЄС-27 має висхідний напрямок, за єдиним винятком у 2020 році як ймовірний результат впливу пандемії Covid-19, що свідчить про правильні зміни у публічному управлінні агросектором ЄС, котрі мали позитивні наслідки для вартості сільськогосподарської продукції ЄС-27 з позитивними перспективами, за незмінних умов. Представлене в статті дослідження та його результати можуть бути цікавими та корисними для публічних адміністраторів усіх рівнів, політиків та осіб, які приймають рішення, працівників компаній, які займаються сільським господарством та міжнародною торгівлею, представників академічної спільноти, а також початківців та досвідчених аналітиків.

Ключові слова: публічне управління, виробництво сільськогосподарської продукції, фінансова площина, ЄС, ССП.

1. Introduction. Agriculture itself as well as its production is vitally important for the whole world in general and every single human being in particular. Currently, approximately 42% of the world's population depends on agriculture for its livelihood, while agriculture drives the economy of most developing countries (Aznar-Sánchez et al., 2019). Traditionally, agriculture is considered as the sector that provides food and fiber; although in contemporary economies, long discussions exist on its indirect historical role, beyond the perceived traditional one (Loizou et al., 2019).

Agriculture is an important sector for the European economy as it provides livelihoods for approximately 10.5 million farms across the EU and, if the entire agrifood sector is included, 44 million jobs are dependent on the agricultural production. More than that, the EU is also the world's largest agrifood exporter, putting the region's activities and actions at the helm of the global trade (Crawford et al., 2022). The Common Agricultural Policy (CAP) of the European Union (EU) is one of the world's largest agricultural policies and the EU's longest-prevailing one. Originally focused mostly on supporting production and farm income, the CAP has progressively integrated instruments to support the environment (Pe'er et al., 2019). The successive reforms of the Common Agricultural Policy (CAP), the enlargements of the European Union (EU) and the impacts of climate change have amplified the

diversity of European agriculture as the said changes have resulted in the intensification of agricultural activities in some regions, while they have led to the marginalization of agriculture and its eventual abandonment in others (Giannakis & Bruggeman, 2015). Despite the extreme significance of agriculture for both the EU as a countries union and every EU member – state, support to agriculture in the European Union has declined gradually since the 1990s. That means, that support to producers as a share of gross farm receipts (%PSE) has stabilised at around 19% since 2010. Although support in the form of price distortions has been reduced substantially, trade protection measures (including import and export licensing, Tariff Rate Quotas (TRQs) and special safeguards) remain in effect for a number of sectors (OECD, 2020).

Taking into account the vital importance of agriculture as a whole on the one hand and the changeability of the EU payments to the agro producers on the other hand, the following goals have been set while writing the presented article, meaning to research the financial plane for the public administration of the EU agro sector and to assess its effectiveness through the analysis of the EU27 agricultural output. The data analysed are the value of the EU27 agricultural output at basic price in mln EUR. The time frame under analysis is ten years – from 2012 to 2021 included. To achieve the aims of the research, different methods, tools and techniques

of the scientific research have been used, including the empirical analysis, the univariate analysis, the comparative analysis, the method of trends as well as data visualization tools like bar charts to make the data analysis more demonstrative and easy to make conclusions on.

2. Results and Discussion. Agriculture is an important industry for the European Union as a whole as well as all the EU countries in particular, therefore they all receive EU funds through the Common Agricultural Policy (CAP), which support farmers directly through the European Agricultural Guarantee Fund and rural areas, climate action and the management of natural resources through the European Agricultural Fund for Rural Development (European Parliament, 2021). Approximately half of the EU funding is channelled through the 5 European structural and investment funds (ESIF), managed jointly by the European Commission and the EU country – members (European Commission, n.d.(f)). Thus, the European structural and investment funds are:

- European regional development fund (ERDF), which promotes balanced development in the different regions of the EU;
- European social fund (ESF), that aims at supporting employment-related projects throughout Europe and investing in Europe’s human capital;
- Cohesion fund (CF) funds transport and environment projects in countries where the gross national income (GNI) per inhabitant is less than 90% of the EU average;
- European agricultural fund for rural development (EAFRD) focuses on resolving the particular challenges facing EU’s rural areas;
- European maritime and fisheries fund (EMFF) helps fishermen to adopt sustainable fishing practices and coastal communities to diversify their economies, improving quality of life along European coasts (European Commission, n.d.(g)).

Consequently, the main investment areas of the European structural and investment funds are:

- jobs, growth and investment;
- digital single market;
- energy union and climate;
- internal market;
- economic and monetary union;
- justice and fundamental rights;
- migration (European Commission, n.d.(c)).

As it flows from everything stated above, the European structural and investment funds beneficiaries are as follows:

- European Regional Development Fund and Cohesion Fund;
- European Social Fund;

- European Maritime and Fisheries Fund;
- CAP payments (shared management) (European Commission, n.d.(b)).

Referring to the latter from the list, it should be explained, that, while the Commission bears overall responsibility for the financial management of the CAP, most of the CAP budget is implemented under the so-called “shared management” between the Commission and EU countries, with the remainder falling under “direct management” (European Commission, n.d.(d)). Under shared management, the EU countries are responsible for setting up a management and control system for payments that complies with EU regulations, while the Commission plays a supervisory role, ensuring that the arrangements governing the management and control system are compliant (European Commission, n.d.(e)).

All in all, the largest part of the EU Common Agricultural Policy (CAP) budget is managed and controlled through Integrated Administration and Control System (IACS) in Member States, aiming to safeguard the CAP financials and supporting the farmers. The IACS is implemented at national and regional level through the Paying Agencies of each EU Member State. In the post-2020 CAP reform, Member States will be responsible, through their Paying Agencies, for providing a Farm Sustainability Tool to their farmers (GAEC5) (FaST, n.d.). More detailed, roughly 0.8% of the CAP budget is managed directly by the European Commission (including allocations to EU delegations and EU executive agencies), meaning to be provided for:

- administrative and technical support activities required to implement the CAP, including surveys and monitoring, audit and inspection measures, and the maintenance of agricultural accounting IT systems;
 - promotion activities for the EU agricultural products by international organisations, executive agencies, and the Commission itself (European Commission, n.d.(a)).
- To assess the practical results for the public administration of the EU agricultural economy sector, the differences of the EU27 agricultural output (at Basic Price) in Mln EUR, if compared to the previous periods, are visualized in Figure 1, being analysed afterwards.

According to the researched data visualization presented in the figure given above, there is no one clear dynamics in them through the time frame under analysis. We can even talk about the cyclicity present in the analysed data set as we observe the positive dynamics of the observations from the year 2014 to 2016 included, thus of three years long, followed by the opposite one starting

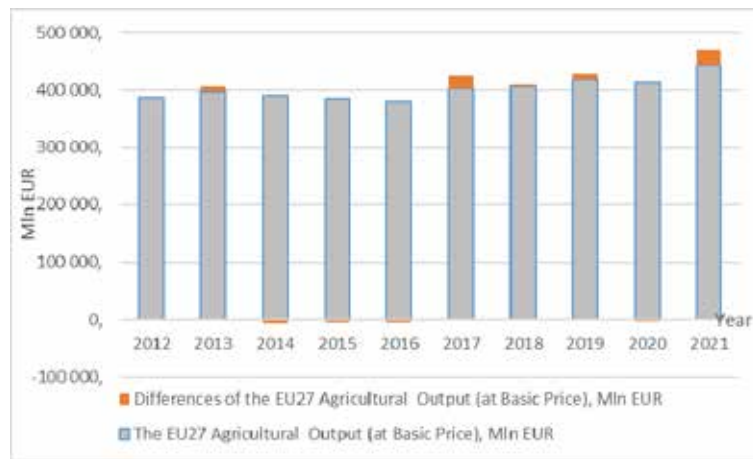


Figure 1. Differences of the EU27 Agricultural Output (at Basic Price), Mln EUR

Source: author's elaboration based on the data from (Eurostat, 2022(a)).

from 2017 and lasting another three years. The very fact of the similar duration for the dynamics of the opposite direction following one another could be the reason to speak about the cyclicity of the data under research. But the duration of the following two ups and downs was one year each, that, in turn, prevents one from making statements about the cyclical pattern of the analysed data set dynamics. To further analyse the data, it should be noted, that the smallest agricultural output of the EU27 value can be observed in 2016, while the biggest one – in 2021. Assessing the differences of the said output compared to the previous periods, one should note, that the smallest decrease of the mentioned output was observed in 2020, while the biggest decrease – in 2014. At the same time, the smallest increase of the EU27 agricultural output was in 2018, with the biggest increase of the mentioned output being present in 2021. In addition, the smallest value for the EU27 agricultural output could be observed

in 2016 and the biggest one – in 2021. There were different events happened in the years mentioned above, but it would be wrong to try to name one single event having caused the increase/decrease of the agro output under research as the analysed category is too complexed to be influenced by only one factor, its rather a combination of factors and events that caused the definite change of the EU agro output. To deepen the data analysis presented in the paper, the EU27 agricultural output for ten years, that is from 2012 to 2021 included, dynamics on a yearly basis and two following time periods, in this case – years, with the trend line built are visualized in Figure 2.

The visualization of the analysed data presented either in Figure 1 or 2, point to the overall changeability of the data set under research. Despite that fact, the general trend line was built for the researched data to analyse the tendency of the data dynamics during the time frame under

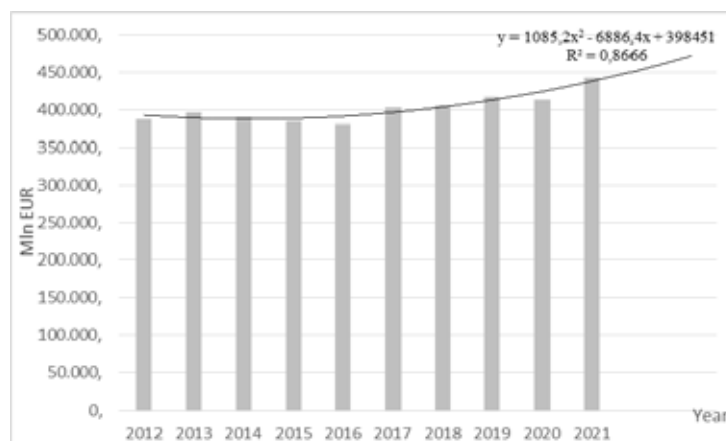


Figure 2. The EU27 Agricultural Output (at Basic Price), Mln EUR

Source: author's elaboration based on the data from (Eurostat, 2022(a)).

research as well as to make projections for the following two years. Only two periods of time, that is years, were taken for the projection making because of the number and strength of the turbulences we all are facing nowadays, influencing all the spheres of the human activity. The attempt to make projections for a longer period of time will automatically lower the said projection robustness. The trend line for the analysed data set was built with the help of the polynomial function. The mentioned function was chosen from the exponential, linear, logarithmic, polynomial and power ones. The criterion for the choice of the appropriate function was the values of the R^2 coefficient. Of course, the mentioned coefficient value is only one of the criteria to pay attention when choosing the right function for trend lines building and projection making, but, in this case, this very criterion is considered the only one as the presented research is not a purely statistical one and the consideration of the other criteria would destruct us from the main goal of the research. As for the shape of the trend line, it looks downward to the year 2014 included, starting in the upward direction afterwards. The latter direction continued to be of the kind to the end of the time frame under analysis as well as during two following years, taken for the projection making. As for the projection of the EU27 agricultural output for 2022, according to the trend line visualised in the figure given above, it appears to be approximately at the same level with the one of 2021, while the said output in 2023 is considered to be bigger than that of 2021, under the circumstances unchanged.

3. Conclusions. Agriculture is the art and science of cultivating the soil, growing crops and raising livestock, which also includes the preparation of plant and animal products for people to use and their distribution to markets (National Geographic, n.d.). For decades European agriculture has achieved high levels of productivity growth and maintained a presence on the world market while keeping the family farm at its heart thereby fulfilling its traditional multi-functional role: to maintain economic activity and employment in rural areas (with agricultural employment as the lynch-pin), to enhance the countryside (including less favoured areas), to manage the environment and biodiversity, to conserve the landscape and its beauty (Committee of Agricultural Organisations in the European Union, 1999). For instance, the EU's agricultural industry created an estimated gross value added of EUR 189.4 billion in 2021, having contributed 1.3 % to the EU's GDP (Eurostat, 2022(b)). In addition, agricultural land accounts for almost half of the EU area, around two thirds of which is used

for arable crops, one third for permanent grassland and meadows, and the rest for permanent crops (FAO, n.d.). Agriculture therefore plays a key role, among the others, in land management and has a huge responsibility in the preservation for natural resources of the EU (European Commission, 2020).

Approximately half of the EU funding is channelled through the 5 European structural and investment funds (ESIF), managed jointly by the European Commission and the EU country – members (European Commission, n.d.(f)). The Common Agricultural Policy (CAP) of the European Union (EU) is one of the world's largest agricultural policies and the EU's longest-prevailing one (Pe'er et al., 2019). Most of the CAP budget is implemented under the so-called "shared management" between the Commission and EU countries (European Commission, n.d.(d)). The largest part of the EU Common Agricultural Policy (CAP) budget is managed and controlled through Integrated Administration and Control System (IACS) in Member States, aiming to safeguard the CAP financials and supporting the farmers (FaST, n.d.).

As for the analysis for the public administration of the EU agro sector effectiveness presented above, there is no one clear dynamics in the EU27 agro output through the time frame under analysis as the said data are rather changeable. It cannot be talked about the cyclicity of the said data dynamics because of the different duration for the data cycles mentioned above. The researched data differences assessment points to the following observations – the smallest decrease of the mentioned output was observed in 2020, while the biggest one – in 2014; the smallest increase of the EU27 agricultural output was in 2018, with the biggest increase being present in 2021. Moreover, the smallest value for the EU27 agricultural output could be observed in 2016 and the biggest one – in 2021. The trend line for the analysed data set was built with the help of the polynomial function, having been chosen from the exponential, linear, logarithmic, polynomial and power ones judging by the values of the R^2 coefficient. The trend line is downward to the year 2014 included, starting in the upward direction afterwards, continuing being of the latter kind to the end of the analysed time frame as well as during the following two years taken for the projection making. So, starting from the year 2017 the EU27 agro output dynamics has an upward direction, with the only exception in 2020 as the probable impact of the Covid-19 pandemic, testifying to the right change of the right change in the EU agro sector public administration, having had positive consequences on the EU27 agro output value

with the positive perspectives under the conditions unchanged. The research presented in the article and its results could be interesting and useful for the public administrators of all the levels, policy and decision makers, company employees engaged into agriculture and international trade, academic community representatives as well as beginners and experienced data analysts.

REFERENCES:

1. Aznar-Sánchez, J.A, et al. (2019). Worldwide research trends on sustainable land use in agriculture. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2019.104069>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0264837719303345>
2. Committee of Agricultural Organisations in the European Union. (1999). The European Model of Agriculture: the Way Ahead. https://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2005/april/tradoc_122241.pdf
3. Crawford, J. et al. (2022). EU organizations join forces with farmers to fight climate change. <https://www.weforum.org/agenda/2022/01/european-organizations-join-forces-with-farmers-to-fight-climate-change-and-restore-nature/#:~:text=Agriculture%20is%20an%20important%20sector,are%20dependent%20on%20agricultural%20production>
4. European Commission. (2020). Environment and Agriculture. <https://ec.europa.eu/environment/agriculture/>
5. European Commission. (n.d.(a)). Direct management. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds_en#eagf
6. European Commission. (n.d.(b)). ESIF beneficiaries. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en.
7. European Commission. (n.d.(c)). Investment areas. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en
8. European Commission. (n.d.(d)). Management of CAP funds. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds_en#eagf
9. European Commission. (n.d.(e)). Role of EU countries. Role of the European Commission. https://agriculture.ec.europa.eu/common-agricultural-policy/financing-cap/cap-funds_en#eagf
10. European Commission. (n.d.(f)). Supporting economic development. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en
11. European Commission. (n.d.(g)). The 5 funds. https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/funding-opportunities/funding-programmes/overview-funding-programmes/european-structural-and-investment-funds_en.
12. European Parliament. (2021). EU agriculture statistics: subsidies, jobs, production (infographic). <https://www.europarl.europa.eu/news/en/headlines/society/20211118STO17609/eu-agriculture-statistics-subsidies-jobs-production-infographic>
13. Eurostat. (2022(a)). Economic accounts for agriculture – values at current prices. https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/AACT_EAA01__custom_3527183/default/table?lang=en
14. Eurostat. (2022(b)). Performance of the agricultural sector. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Performance_of_the_agricultural_sector
15. FAO. (n.d.). Agricultural land in Europe. <https://www.fao.org/family-farming/detail/en/c/357469/#:~:text=Agricultural%20land%20accounts%20for%20almost%20half%20of%20the,area%2C%20forests%20cover%2037.5%25%20of%20the%20EU%20territory>
16. FaST. (n.d.). National and Regional CAP agencies. <https://fastplatform.eu/whyfast#mapa>
17. Giannakis, E. & Bruggeman, A. (2015). The highly variable economic performance of European agriculture. *Land Use Policy*, Vol. 45, P. 26–35. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2014.12.009>
18. Loizou, E. et al. (2019). The role of agriculture as a development tool for a regional economy. <https://doi.org/10.1016/j.agry.2019.04.002>. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0308521X18314185>
19. National Geographic. (n.d.). The Art and Science of Agriculture. <https://education.nationalgeographic.org/resource/agriculture>
20. OECD. (2020). European Union. <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/796abe17-en/index.html?itemId=/content/component/796abe17-en>
21. Pe'er, G. et al. (2019). A greener path for the EU Common Agricultural Policy. DOI: 10.1126/science.aax3146; <https://www.science.org/doi/abs/10.1126/science.aax3146>

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-3](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-3)

Мацола Ігор Володимирович,

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персона-
лом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail:
kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9601-1692>

Matsola Ihor Volodymyrovych,

Phd Student, Department of Public Administration, Inter-
regional Academy of Personnel Management, 03039,
Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: kafedrapa@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0001-9601-1692>



ПРОБЛЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГРОМАДСЬКОЇ УЧАСТІ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

Анотація. Визначено, що соціальний захист населення є пріоритетом державної політики. Водночас, важливою передумовою успішної європейської інтеграції України є приведення її політики соціального захисту населення у відповідність до міжнародно-правових стандартів, у тому числі європейських. Необхідно, щоб система соціального захисту відповідала не тільки за захист населення від соціальних ризиків, але і за забезпечення добробуту суспільства.

Події кінця 2013 року, повномасштабне вторгнення російської федерації на територію України в лютому 2022 року не просто об'єднало суспільство та дестабілізувало економіку держави, але призвело до суттєвої зміни напрямку соціальних проєктів значної частини бізнесу. Визначено, що серед популярних орієнтирів потрібно виділити інвестиції в: обороноздатність країни; гуманітарну допомогу (внутрішньо переміщеним особам, пораненим, сім'ям загиблих); відновлення інфраструктури; освітні проєкти для дітей; придбання необхідного військового спорядження, техніки та машин швидкої допомоги.

Підкреслено, що накопичені соціальні проблеми та негативні тенденції в соціально-економічній сфері формують загрози національній безпеці держави та подальшому суспільному розвитку. Врахування сучасного стану розвитку країни потребує оцінки її соціальної безпеки з метою визначення заходів щодо їх запобігання та усунення. Оскільки соціальна безпека країни тісно пов'язана з національною безпекою, тому необхідно розробити та впровадити систему соціального моніторингу для її забезпечення. Для цього необхідно проводити соціологічні опитування населення, а проаналізовані результати передавати до органів влади.

Ключові слова: публічна соціальна політика, публічне управління, механізми публічного управління, соціальна держава, соціальний захист, національна безпека.

PROBLEMS OF PUBLIC PARTICIPATION IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTATION OF PUBLIC SOCIAL POLICY IN UKRAINE

Abstract. It was determined that social protection of the population is a priority of state policy. At the same time, an important prerequisite for the successful European integration of Ukraine is bringing its policy of social protection of the population into compliance with international legal standards, including European ones. It is necessary that the social protection system is responsible not only for protecting the population from social risks, but also for ensuring the welfare of society.

The events of the end of 2013, the full-scale invasion of the Russian Federation on the territory of Ukraine in February 2022, not only united society and destabilized the state's economy, but led to a significant change in the direction of social projects of a large part of business. It was determined that among the popular landmarks it is necessary to highlight investments in: the country's defense capability; humanitarian aid (to internally displaced persons, wounded, families of the dead); infrastructure restoration; educational projects for children; purchase of necessary military equipment, equipment and ambulances.

It is emphasized that the accumulated social problems and negative trends in the socio-economic sphere form threats to the national security of the state and further social development. Taking into account the current state of the country's development requires an assessment of its social security in order to determine measures for their prevention and elimination. Since the country's social security is closely related to national security, it is necessary to develop and implement a social monitoring system to ensure it. For this, it is necessary to conduct sociological surveys of the population, and to transfer the analyzed results to the authorities.

Key words: public social policy, public administration, mechanisms of public administration, welfare state, social protection, national security.

Постановка проблеми. В умовах загострення зовнішніх і внутрішніх викликів, що постали перед Україною та її суспільством, в ситуації загострення конфліктів, анексії, невизначеності та нестабільності, суспільство гостру відчуває потребу в механізмах надання оперативних, виважених та адекватних відповідей мінімізації ризиків і загроз, у способах вирішення пріоритетних проблем та оперативного реагування при їх виникненні. Події Революції гідності та повномасштабна війна на території України засвідчили, що українські структури публічного управління за багатьма критеріями продемонстрували низьку результативність, а в окремих випадках навіть неспроможність розв'язати нагальні проблеми, що постали перед країною.

У системі соціального захисту населення однією з найважливіших складових є її матеріальне забезпечення. Сучасні виклики та обмежені фінансові можливості країни вимагають ефективних механізмів формування соціального захисту як пріоритетного напрямку публічної політики та реалізації найважливіших суспільних потреб. Сучасні умови розвитку України потребують політики держави та дій уряду спрямованих на підвищення рівня життя громадян. Важливим кроком до процвітання країни та її громадян, де населення надійно захищене виступає саме соціальний захист.

Основною проблемою реалізації ефективної публічної соціальної політики в Україні є недостатній рівень її фінансового забезпечення та забезпечення у поєднанні з нераціональним плануванням, розподілом та неефективним використанням наявних фінансових ресурсів. Вплив на національну безпеку, суспільний розвиток та дієву соціальну політику, яка реалізується на принципах сталого розвитку суспільства за допомогою ефективної системи публічних фінансів покликані вирішувати суспільно важливі завдання:

- непрямі – зростання економічно активного населення та тривалість життя;

- прямі – посилення інвестицій в систему освіти, охорони здоров'я та охорони навколишнього середовища; підвищення рівня життя населення.

Аналіз останніх досліджень за поданою тематикою. Джерельну базу статті складають нормативно-правові акти, а питанням законодавчо-правового забезпечення публічної соціальної політики переймалися такі вітчизняні дослідники та науковці: Козоріз Г. Г., Коротич О. Б., Насібова О. В., Пирог І. С., Клименко А. Л., Малімон В. І., Балтачєєва Н. А. У монографії «Державна соціальна політика як передумова економічного розвитку України» основними інститутами у сфері формування та реаліза-

ції публічної соціальної політики, виступають інститути: розподілу та перерозподілу суспільного продукту; зайнятості та охорони праці; соціальної сфери суспільства; демографії та соціального захисту населення; соціології та гармонізації соціально-економічних інтересів.

Мета роботи – проаналізувати основні проблеми забезпечення громадської участі в контексті реалізації сучасної публічної соціальної політики України.

Виклад основного матеріалу. На думку деяких науковців, стабільний **розвиток** публічної соціальної політики України потребує фінансового забезпечення, яке б дало змогу сфері соціального забезпечення стати одним головним фактором переходу до економічного зростання і конкурентоспроможності.

Фінансування програм публічної соціальної політики поділяються на внутрішні (за рахунок бюджету країни та позабюджетних фондів) та зовнішні (за рахунок міжнародних (економічних) інституцій). Так, з державного бюджету фінансуються: пенсії; допомога окремим категоріям громадян (наприклад, військовослужбовцям, громадянам, які постраждали внаслідок Чорнобильської катастрофи, переселенцям), закладам освіти та охорони здоров'я. З місцевих бюджетів фінансуються: заклади освіти та охорони здоров'я; соціальний захист і соціальна допомога громадянам, призначена за рішенням органів місцевого самоврядування. Кошти підприємств (організацій, установ), знімають навантаження з міського та державного бюджетів, фінансуючи перші п'ять днів тимчасової непрацездатності працівників; витрати, пов'язані з облаштуванням робочих місць для інвалідів та формування соціальної інфраструктури (обслуговування колективу підприємств поліклініками; функціонування відомчих санаторіїв та закладів культури).

Визначальним показником при формуванні фінансових фондів системи соціального захисту населення важливу роль відіграє показник соціально-економічного розвитку країн. Найважливіше джерело доходів громадян та державних цільових фондів соціального призначення (наприклад, фонд оплати праці) характеризують ступінь реалізації громадянами власного потенціалу, їх здатність забезпечити гідний рівень життя без втручання держави. Фінансове забезпечення соціального захисту громадян: має багатоканальний характер; формується з коштів державного та місцевих бюджетів; державних і недержавних соціальних фондів; суб'єктів господарювання різних форм власності та бла-

годійних (благодійних) фондів) та передбачає взаємодопомогу всіх учасників системи соціального захисту та реалізується перерозподілом коштів між різними верствами та демографічними групами населення. Виділять такі складові соціальної солідарності:

- забезпечується об'єднанням різних ризиків однаковими страховими внесками (саме тут простежується зв'язок із правилом перерозподілу принципу соціального страхування);

- передбачається міжчасовий перерозподіл, згідно з яким відбувається перерозподіл доходів від працездатної молоді до непрацездатних старих членів суспільства;

- соціальна солідарність є основою міжособистісного перерозподілу. В такому випадку прибутки перерозподіляються: між найбагатшими та найбільш бідними соціальними групами; безпосередньо між застрахованими особами; між застрахованими та незастрахованими учасниками системи соціального забезпечення [5, с. 39].

Соціальний захист і соціальне забезпечення в Україні здійснюється шляхом призначення пільг та здійснення соціальних (компенсаційних) виплат, а також надання соціальних послуг (переважно державними або комунальними установами системи соціального захисту населення). Дуже незначну частку цих соціальних послуг надають громадські організації та установи, які працюють за рахунок дотацій, що надаються місцевими бюджетами на фінансування діяльності соціальних послуг.

Також існує мережа закладів, які надають платні послуги в галузі: освіти (дитячі садки; приватні школи; гімназії та ліцеї; у вищих навчальних закладах, крім бюджетних місць, є комерційні групи) та медицини (при одночасно з державними лікарнями та центрами, є і приватні).

За повідомленням Міністерства соціальної політики в квітні 2022 р уряд передбачив кошти на виплату всіх пільг і субсидій населенню на 3,8 млрд. грн., грошової допомоги на 4,8 млрд. грн. За словами Міністра, відповідні виплати профінансовано одержувачам на всій території, де працюють органи соціального захисту населення. Так, з метою забезпечення виплат громадянам окремих міст і районів, де внаслідок активних бойових дій не змогли працювати органи соціального захисту населення, уряд запровадив особливий механізм допомоги – нарахування та виплату грошової допомоги, пільг і субсидій (Виплати всіх видів соціальних допомог в квітні...).

Сучасна соціально-економічна і політична ситуація в Україні передбачає необхідність

узгодження інтересів різних соціальних груп та органів публічної влади цивілізованим, безконфліктним шляхом.

Саме це завдання актуалізує необхідність формування механізмів поєднання різних суспільних інтересів з метою запобігання соціально-політичним потрясінням, зниження соціальної напруги та досягнення сприятливого соціального клімату в суспільстві. Зараз, коли основне завдання місцевої влади, як і раніше, полягає у задоволенні потреб територіальної громади, яка на законних підставах може реалізувати своє право на участь у постановці багатьох важливих питань та в їх вирішенні. У будь-якому сучасному суспільстві можна виділити принаймні три важливі сектори:

- державний (органи державної влади та місцевого самоврядування, бюджетні установи та організації, засновані на підставі закону чи в межах повноважень державних органів);

- підприємницький (система підприємств, господарських товариств та індивідуальних підприємців, які здійснюють діяльність, пов'язану з отриманням прибутку);

- «третій сектор» (Соціальна робота в Україні, 2005) в Україні – це сукупність незалежних, створених за ініціативою засновників, структур, не спрямованих на здобуття прибутку або влади. Відсутність третього сектора чи його слабкий розвиток у будь-якій державі є показником її недемократичності, адже обов'язковим елементом будь-якого суспільства, що хоче вважатися демократичним, є право людини на свободу слова, право знати свої права та обов'язки тощо.

Так наприклад, з 1 січня 2021 року всі звернення про призначення соціальної допомоги (пільг, субсидій та компенсацій) громадянам подаються через «фронт-офіси» територіальної громади, які забезпечують їх передачу до органів соціального захисту населення райдержадміністрації. За виключення документів, що подаються в електронному вигляді або надсилаються поштою. Для виконання цієї функції в структурі виконавчого органу територіальної громади необхідно створити структурний підрозділ з питань соціального захисту населення та визначити відповідні уповноважених посадових осіб.

Функція таких соціальних «фронт-офісів» в територіальних громадах забезпечують: безпосередньо посадовими особами структурного підрозділу з питань соціального захисту населення; адміністратори центрів надання адміністративних послуг чи в режимі віддалених робочих місць – старостатах. Не менш важливими функціями територіальної громади є реалізація

повноважень у сфері захисту прав дітей та організація надання соціальних послуг жителям громади. Ці питання потребують особливої уваги в період укрупнення районів, ліквідації окремих районних державних адміністрацій, змін до бюджетного законодавства.

В сучасних умовах в різних країнах участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем держави або жорстко регулюється в рамках чинного законодавства, або здійснюється самостійно під впливом соціальних принципів для спеціально встановлених стимулів і пільг. Очікування суспільства щодо соціальної ролі бізнесу за останні роки зазнали великих змін. Як відомо, сучасний розвиток суспільства зумовлює необхідність перегляду системи відносин держава-бізнес-суспільство. Підсилюючи роль бізнесу обумовлює складність, масштабність проблем глобального суспільства. Адже дуже гостро на початку нового тисячоліття постали питання які уряд поодиночі вирішувати не може: боротьба з безробіттям та корупцією, охорона здоров'я населення та охороною навколишнього середовища та ін. Для вирішення глобальних соціальних, економічних, екологічних проблем державі потрібна підтримка і вона починає тісно співпрацювати з бізнесом.

Підсилюючи роль бізнесу обумовлює складність, масштабність проблем глобального суспільства. Адже дуже гостро на початку нового тисячоліття постали питання які уряд поодиночі вирішувати не може: боротьба з безробіттям та корупцією, охорона здоров'я населення та охороною навколишнього середовища та ін. Для вирішення глобальних соціальних, економічних, екологічних проблем державі потрібна підтримка і вона починає тісно співпрацювати з бізнесом.

Громадянське суспільство, виступаючи в якості противаги по відношенню до публічної влади, дозволяє підтримувати соціальну систему у стані динамічної рівноваги через баланс інтересів держави, влади, бізнесу, громадян і особистості. У зв'язку з цим посилюється потреба формування широкого громадського консенсусу – демократичного порядку через систему суспільних інститутів, здатних реально регулювати суспільні відносини заради розвитку країни, суспільства, особистості, заради процвітання нації. Задоволення цієї потреби неможливе без міцної підтримки активних і відповідальних сил громадянського суспільства. Такі сили представлені:

- 1) незалежними від держави громадськими організаціями, так званого «третього сектора»;

- 2) соціальними структурами, які координують свої дії через низку добровільних асоціацій, здат-

них впливати на державну політику (це різноманітні соціальні спільноти – класові, професійні, етнічні та демографічні відносини між ними);

3) системою специфічних суспільних інститутів і їх взаємодією (Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України, 2016, с. 215–216).

Соціальна відповідальність має складну та багаторівневу структуру. Вчені розглядають соціальну відповідальність на трьох рівнях:

- особистісному – соціальна відповідальність людини, громадянина;
- мікроекономічному – корпоративна соціальна відповідальність, або соціальна відповідальність бізнесу;
- макроекономічному – соціальна відповідальність держави.

На кожному рівні соціальна відповідальність включає об'єкти, суб'єкти та інститути соціальної відповідальності, які можуть одночасно або поперемінно виступати в різних зазначених якостях будучи взаємозалежними. При цьому кожен суб'єкт соціальної дії, усвідомлюючи її можливі наслідки, автоматично є суб'єктом соціальної відповідальності.

Базується соціальна відповідальність на динамічній і складній системі цінностей, притаманних громадянам, соціальним групам, суспільству. В цілому, має багатофункціональний та системоутворюючий зміст. Сприяє реалізації всіх принципів сучасного публічного управління забезпечуючи позитивний імідж державних установ та їх посадових осіб; стає обов'язковим засобом соціальної відповідальності на інших рівнях (зокрема, підприємств і громадян) та запорукою соціального прогресу.

Соціальна відповідальність влади виявляється в ефективному публічному управлінні країною, що забезпечує розвиток суспільства (соціально-економічний, інноваційний, культурний, духовний). Це – реалізація проголошених програм, цілей, зобов'язань, стабільне поліпшення умов життя в країні, досягнення прогресивних соціальних стандартів. Вона передбачає звітування посадових осіб та державних установ перед громадськістю за виконання покладених на них повноважень і обов'язків, зобов'язує їх бути відкритими, давати відповіді на болючі питання суспільного життя тощо.

Соціальна відповідальність громадянина виражається в активній життєвій позиції; максимальному розкритті свого творчого потенціалу; дотриманні норм соціальної етики; свідоме перерахування громадянином частини доходів (у вигляді податків) на суспільні потреби.

Соціальна відповідальність бізнесу – це відповідальність компанії за соціальну (суспільну) корисність своєї діяльності перед населенням та організаціями, з якими вона взаємодіє в процесі функціонування та суспільства загалом. Рідкісним, але, на наш погляд, найбільш точним і важливим розумінням соціальної відповідальності бізнесу є її трактування як відповідальності підприємця за комплексну соціальну (суспільну) корисність свого бізнесу (Барановська, 2015, с. 42).

Принципова важливість формування та реалізації соціальної відповідальності всіх суб'єктів держави зумовлена тим, що вона:

- створює сприятливий клімат для соціального розвитку та соціально-економічного зростання, підприємницької діяльності;
- підвищує ефективність суспільства, сприяючи координації дій;
- зменшує соціальні, економічні, інвестиційні ризики;
- створює умови для сталого соціального розвитку та передумови для успішного попередження економічних криз;
- сприяє розвитку людини в усіх напрямках та ін.

Загалом соціальна відповідальність бізнесу – це вплив діяльності компанії на суспільство, відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, кого ці рішення прямо чи опосередковано стосуються. На сучасному етапі такими пріоритетами виступають економічний розвиток та соціальна спрямованість політики, то саме в цих напрямках і реалізується концепція соціального партнерства.

Ефективне партнерство виступає запорукою виходу з кризового стану, незалежно від того, чи стосується це кризи розвитку, чи кризи процедурної. Партнерська співпраця – умова стабілізації і подальшого розвитку, бо її активними учасниками виступають всі без виключення суб'єкти: від пересічного громадянина до держави з її владними органами і структурами.

Соціальне партнерство передбачає прямі та безпосередні контакти учасників, не опосередковані діяльністю владних вертикалей та виборчим процесом. Базується на добровільних відносинах мінімізує бюрократичні механізми, демонструючи високий рівень соціальної відповідальності суб'єктів-учасників. Останнє не тільки скорочує час вирішення конкретних питань, а й значно підвищує оперативність і якість виконання. Домінуючим у функціонуванні системи соціального партнерства є не адміністративний примус (наказ чи розпорядження, безумовні для

виконання), а врівноважена згода всіх учасників акту, заснована на довірі між ними.

Саме останнє, тобто взаємодовіра, будується, передусім, на високому рівні соціальної відповідальності за взяті на себе зобов'язання, за дотримання прав, передбачених угодами тощо. Таким чином і формується система соціального партнерства, всі структурні елементи якої тісно взаємопов'язані.

Участь бізнесу у вирішенні соціальних проблем як принцип корпоративного управління стала предметом досліджень, наукових дискусій українських і зарубіжних вчених, представників бізнес-еліти і громадських діячів.

Так, Мельник С. у своєму дослідженні (Мельник, 2008, с. 32) зазначає, що соціальна відповідальність бізнесу – це сфера діяльності компанії (корпорації), підприємства, установи, організації, що діє на трансформаційній основі (роботодавці, органи виконавчої влади, профспілки), вирішуючи суспільно важливі проблеми на муніципальному, регіональному, національному, іноді й глобальному рівнях. Іншими словами, це чесна підприємницька практика, розвиток персоналу компанії, охорона здоров'я співробітників і безпечні умови праці, охорона навколишнього середовища, використання ресурсозберігаючих технологій, а також розвиток суспільства на макrorівні, що має на меті досягнення найвищих результатів і високого рівня конкурентоспроможності, а також забезпечення соціального добробуту та соціального розвитку в цілому. Загалом соціальна відповідальність бізнесу – це вплив діяльності компанії на суспільство, відповідальність тих, хто приймає бізнес-рішення, перед тими, кого ці рішення прямо чи опосередковано стосуються.

Необхідно зазначити, що визначення соціальної відповідальності найчастіше ґрунтується на розширювальному тлумаченні категорії «соціальне», ототожненні її із суспільною. У цьому аспекті соціальність особистості, будь-якої соціальної групи, спільноти розглядається як її багатогранний зв'язок із суспільством. Проте поняття «соціальне» слід розглядати у значно вужчому соціологічному аспекті, який характеризує відносини між соціальними суб'єктами, що відрізняються статусними позиціями маючи різний доступ до соціальних ресурсів, беруть різну участь в управлінні, внаслідок які вони відрізняються за джерелами та розмірами доходів, за структурою особистого споживання, за рівнем і якістю життя населення.

Відповідно до різних критеріїв можна визначити кілька видів відповідальності. Так, за зміс-

том – економічну, політичну, правову, моральну, соціальну тощо. За суб'єктами – індивідуальну, групову, колективну тощо (Мельник, 2008).

Проаналізувавши складові поняття «соціальна відповідальність», доцільно зазначити, що його не можна зводити лише до одного з елементів свідомості чи індивідуальної діяльності. Це системна, соціальна якість особистості, яка визначає особливості свідомості та діяльності. Соціальна відповідальність ґрунтується не лише на розумінні та прийнятті соціально значущих інтересів громадян, а й на здатності своєю діяльністю не завдавати шкоди суспільству. Поряд з цим постає актуальне завдання: забезпечення формування соціальної відповідальності як особистісної якості соціального суб'єкта. Системний підхід дає змогу розглядати соціальну відповідальність як внутрішнє багатоаспектне явище, як єдність суб'єктивного та об'єктивного, систему орієнтацій цінностей, які реалізується на кількох рівнях управління (мікро-, галузевому, регіональному та державному).

Розглядаючи теоретичні положення соціальної відповідальності підприємств, варто зосередити увагу на розвитку соціальної відповідальності на мікрорівні, оскільки інші вищезазначені рівні виявлення соціальної відповідальності потребують детальних та глибоких досліджень. В умовах ринкової економіки цілком правильно говорити про те, що бідне, малорозвинене суспільство чи громада не можуть мати потужну економічну складову, успішний бізнес. Тому сучасні бізнес-організації розглядають соціальну відповідальність як одну з найважливіших складових стратегічного розвитку суспільства. Сьогодні, бізнес-еліти сприймають соціальну відповідальність основну діяльність, спрямовану на впровадження власних соціальних ініціатив, а не лише як заходи із надання пожертв чи гуманітарної допомоги.

Так, базовий рівень СВ передбачає здійснення таких обов'язків: своєчасна виплата податків, заробітної плати, розширення штату. На другому рівні – «Корпоративна відповідальність» – менеджмент підприємства забезпечує працівників адекватними умовами не тільки роботи, а й життя: профілактичне лікування; підвищення рівня кваліфікації персоналу; будівництво житла та розвиток соціальної сфери. Третій рівень відповідальності (вищий) передбачає благодійну діяльність, а також управління відповідно до стандартів у сфері екології, запровадження міжнародних стандартів і системи екологічного менеджменту.

Висновки та перспективи подальших досліджень. За умов надзвичайного піднесення вітчиз-

няного волонтерства та охоплення ним всіх сфер суспільного життя, німецький досвід наділення значної кількості державних органів повноваженнями щодо волонтерської діяльності може бути доречним з огляду на перспективи становлення волонтерської діяльності в системі взаємовідносин суспільства та держави в Україні. Перспективи взаємовідносин держави та суспільства у сфері волонтерської діяльності сьогодні перебувають у площині формування нової якості українського волонтерства через інтенсивне застосування ним інформаційних технологій для провадження соціально корисної діяльності. Це зумовлює інформатизацію та глобалізацію вітчизняного волонтерського руху, забезпечуючи його відповідність світовим тенденціям та актуальній фазі цивілізаційного поступу. Слід зазначити, що індивідуальні волонтерські ініціативи є дуже ефективними. Зокрема, створення Ради волонтерських організацій при Міністерстві оборони України; вхід до відділів і управлінь Міністерства оборони; представники волонтерських організацій зробили роботу Міністерства оборони України більш відкритою та ефективною, що значно покращило матеріальне забезпечення військ.

Аналіз питань інституалізації взаємовідносин держави та суспільства у сфері волонтерської діяльності свідчить про потребу вжиття заходів щодо підвищення їх ефективності, а також про необхідність застосування наукових підходів для обґрунтування та забезпечення оптимізації взаємовідносин держави та суспільства у сфері волонтерської діяльності.

Надзвичайно важливим при реалізації публічної соціальної політики України є взаємодія із громадськістю та дотриманням принципів:

- максимального залучення на засадах рівності всіх зацікавлених сторін;
- загальної доступності усієї наявної інформації;
- прозорість процесу прийняття рішення;
- удосконалення та впровадження ефективної системи державної соціальної допомоги, що включає перегляд та упорядкування системи пільг і компенсацій, удосконалення функціонування системи контролю за ефективним і раціональним використанням бюджетних коштів, удосконалення механізму надання державної соціальної допомоги з урахуванням оптимального поєднання національних інтересів (в умовах обмежених ресурсів) та інтересів громадян;
- надання допомоги (правової, фінансової, матеріальної) найбільш вразливим верствам населення створюючи соціальні гарантії для економічно активних громадян;

– створення ефективного правового механізму та вдосконалення правоохоронної діяльності органів державної влади, що розпоряджаються бюджетними коштами;

– реалізація публічної соціальної політики щодо боротьби з маргінальними настроями серед суспільства підвищуючи рівень соціальної справедливості (допомога повинна надаватися тим, хто найбільше цього потребує).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Барановська Т. М. Децентралізація влади як основний напрям вдосконалення державної політики розвитку територіальної громади. *Актуальні проблеми державного управління*. 2015. № 2. С. 145–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_22
2. Баюра Д. Корпоративна соціальна відповідальність у системі корпоративного управління. *Україна: аспекти праці*. Науково-економічний та суспільно-політичний журнал. № 1. 2009. С. 22–27.
3. Виплати всіх видів соціальних допомог в квітні профінансовані раніше графіка. Міністерство соціальної політики України. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/21652.html>
4. Мельник С. Становлення соціально орієнтованого бізнесу в Україні як складова державної соціальної політики. *Україна: аспекти праці*. 2008. № 5. С. 32–36.
5. Насібова О. В. Теоретичні аспекти фінансового забезпечення соціального захисту населення. *Економіка та держава* № 8. 2019. С. 35–40.
6. Семенець-Орлова, І. А. Сімейна політика: проблема наукової дефініції URL : http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2011/Politologia/7_74867.doc.htm
7. Семенець-Орлова, І. А. (2010). Криза сім'ї у постіндустріальному суспільстві: аналіз деяких аспектів деструктивного впливу на становище сім'ї сімейної політики сучасної соціальної держави. *Гілея*. 2010. Випуск, 39, 386–396.
8. Семенець-Орлова, І. А. (2012). Концептуальні засади державної сімейної політики: теоретико-практичний аналіз. 2012. URL: <http://enpuir.pnu.edu.ua/handle/123456789/37929>
9. Соціальна робота в Україні: теорія та практика: Наук.-метод. журн. № 2. К. : «Аспект – Поліграф», 2005. 194 с.
10. Територіальна громада як базова ланка адміністративно-територіального устрою України: проблеми та перспективи реформування. К. : НІСД, 2016. 61 с.

REFERENCES: —

1. Baranovska T. M. Detsentralizatsiia vlady yak osnovnyi napriam vdoskonalennia derzhavnoi polityky rozvytku terytorialnoi hromady. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*. 2015. № 2. S. 145–153. Rezhyim dostupu: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_2_22

2. Baiura D. Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist u systemi korporativnoho upravlinnia. *Ukraina: aspekty pratsi. Naukovo-ekonomichni ta suspilno-politychnyi zhurnal*. № 1. 2009. S. 22–27
3. Vyplaty vsikh vydiv sotsialnykh dopomoh v kvitni profinansovani ranishe hrafika. Ministerstvo sotsialnoi polityky Ukrainy. <https://www.msp.gov.ua/news/21652.html>
4. Melnyk S. Stanovlennia sotsialno orientovanoho biznesu v Ukraini yak skladova derzhavnoi sotsialnoi polityky. *Ukraina: aspekty pratsi*. 2008. № 5. S. 32–36.
5. Nasibova O. V. Teoretychni aspekty finansovoho zabezpechennia sotsialnoho zakhystu naselennia. *Ekonomika ta derzhava*. № 8. 2019. S. 35–40
6. Semenets-Orlova, I. A. Simeina polityka: problema naukovoï defnitsii [Elektronnyi resurs]. Rezhym dostupu: http://www.rusnauka.com/7_NMIW_2011/Politologia/7_74867.doc.htm
7. Semenets-Orlova, I. A. (2010). Kryza simi u postindustrialnomu suspilstvi: analiz deiakykh aspektiv destruktyvnoho vplyvu na stanovyshche simi simeinoi polityky suchasnoi sotsialnoi derzhavy/Inna Semenets-Orlova. *Hileia*. 2010. Vypusk, 39, 386–396.
8. Semenets-Orlova, I. A. (2012). Kontseptualni zasady derzhavnoi simeinoi polityky: teoretyko-praktychnyi analiz. 2012 <http://enpuir.npu.edu.ua/handle/123456789/37929>
9. Sotsialna robota v Ukraini: teoriia ta praktyka: Nauk.-metod. zhurn. № 2. K. : “Aspekt – Polihraf”, 2005. 194 s.
10. Terytorialna hromada yak bazova lanka administrativno-terytorialnoho ustroiu Ukrainy: problemy ta perspektyvy reformuvannia. K. : NISD, 2016. 61 s.

Мунько Анна Юріївна,

кандидат наук з державного управління, доцент кафедри управління та адміністрування, Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 49005, м. Дніпро, проспект Гагаріна, 26, e-mail: munkoann@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6651-9970>

Munko Anna Yuriivna,

PhD in Public Administration, Associate Professor of Department of Administration and Management Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs, 49005, Dnipro, Gagarin Avenue, 26 e-mail: munkoann@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6651-9970>



РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЩОДО УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Анотація. Мета статті – обґрунтування заходів щодо формування та розвитку компетентностей фахівців місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань фінансової безпеки громад.

Методологія. Теоретичною основою стали сучасні дослідження українських науковців щодо реалізації технологій забезпечення фінансової безпеки на рівні регіонів і громад (Н. Бак, О. Бобровської, С. Бурлуцького, С. Бурлуцької, Т. Крушельницької, О. Матвеевої, М. Трещова та інших). Використано діалектичний метод пізнання та метод компаративного аналізу. Однак, в наявних напрацюваннях приділено недостатньо уваги формуванню та розвитку відповідних компетентностей у службовців органів влади, чого вимагає реалізація цього відносно нового напрямку державно-управлінської діяльності.

Наукова новизна. За результатами дослідження сформовано орієнтовні рамки «цілі – завдання – результати» проєкту, спрямованого на формування та розвиток компетентностей з питань фінансової безпеки територіальної громади, розробки та впровадження відповідних заходів згідно з результатами проведених досліджень, що включають такі елементи: генеральні цілі, завдання, очікувані результати, цільові показники, джерела верифікації даних. За основними етапами реалізації завдань щодо формування та розвитку компетентностей фахівців з питань фінансової безпеки територіальної громади представлено за допомогою робочого плану виконання проєкту. Завдання по оцінюванню результатів управління запропоновано виконувати за документованою методикою «Організація процесу оцінювання рівня фінансової безпеки територіальної громади та якості управління нею», що встановлює послідовність та порядок виконання процедур, технології методів і інструментів оцінювання, як складової стандартів якості управління.

Висновки. Очікується, що реалізація обґрунтованих заходів серед іншого дозволить мінімізувати ризики дефолту органів місцевого самоврядування підвищити ефективність використання коштів бюджетів усіх рівнів.

Ключові слова: фінансова безпека, економічна безпека, публічне управління, територіальна громада, органи місцевого самоврядування, професійні компетентності, бюджет, проєктний підхід.

DEVELOPMENT OF COMPETENCES OF PUBLIC SERVANTS REGARDING THE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SECURITY OF THE TERRITORIAL COMMUNITY

Abstract. *The purpose* of the article is to substantiate measures for the formation and development of the competences of specialists of local executive bodies and local self-government bodies in matters of financial security of communities.

Methodology. The theoretical basis was modern research by Ukrainian scientists on the implementation of financial security technologies at the level of regions and communities (N. Bak, O. Bobrovska, S. Burlutsky, S. Burlutska, T. Krushelnytska, O. Matveeva, M. Treshchev and others). The dialectical method of cognition and the method of comparative analysis were used. However, in the available studies, insufficient attention is paid to the formation and development of the relevant competencies of government officials, which is required by the implementation of this relatively new direction of public management activity.

Scientific novelty. According to the results of the research, an indicative framework of “goals – tasks – results” of the project was formed, aimed at the formation and development of competences in matters of financial security of the territorial community, the development and implementation of appropriate measures according to the results of the conducted research, which include the following elements: general goals, tasks, expected results, target indicators, data verification sources. According to the main stages, the implementation of the tasks related to the formation and development of the competences of specialists in matters of financial security of the territorial community is presented with the help of the work plan for the implementation of the project. The task of evaluating the results of management is proposed to be performed according to the documented methodology «Organization of the process of assessing the level of financial security of the territorial community and the quality of its management», which establishes the sequence and order of performing procedures, technology, methods and assessment tools as a component of management quality standards.

Conclusions. It is expected that the implementation of reasonable measures, among other things, will minimize the risks of default of local self-government bodies and increase the efficiency of the use of budget funds at all levels.

Key words: financial security, economic security, public administration, territorial community, local self-government bodies, professional competences, budget, project approach.

1. Вступ. Фінансова безпека – це не тільки національна проблема. Це визначальний фактор сучасної глобальної та локальної економіки, сформований поглибленням транснаціоналізації та міжмуніципальної економічної інтеграції.

Децентралізація влади та розширення повноважень органів місцевого самоврядування, зокрема в частині розпорядження фінансовими ресурсами змістили акцент наукового пошуку щодо фінансової безпеки на рівень територіальних громад. Протягом останніх п'яти років вчені розглядають специфіку фінансової безпеки на рівні областей та територіальних громад, зокрема її фінансові, економічні, фінансові аспекти (Н. Бак (Бак, 2019), О. Бобровська (Бобровська, 2015), С. Бурлуцький, С. Бурлуцька (Бурлуцький, 2015), Т. Крушельницька (Бобровська, 2015), О. Матвеева (Матвеева, 2015), М. Трещов (Трещов, 2018) та інші).

Управління фінансовою безпекою територіальної громади передбачає прийняття ефективних управлінських рішень в частині фінансового менеджменту органу місцевого самоврядування,

а саме: інституціоналізацію кращих практик муніципального фінансового менеджменту; формування стратегічних пріоритетів фінансового менеджменту органу місцевого самоврядування; визначення показників фінансової безпеки громади та їх граничних значень; управління ризиками (бюджетними, податковими, інформаційними); упередження дефолту органу місцевого самоврядування та впровадження інших передових технологій забезпечення фінансової безпеки територіальної громади (Мунько, 2022).

Реалізація цього відносно нового напрямку державно-управлінської діяльності вимагає формування та постійного розвитку відповідних компетентностей у посадових осіб органів публічного управління, чому в наявних напрацюваннях приділено недостатньо уваги.

Мета статті – обґрунтування заходів щодо формування та розвитку компетентностей фахівців місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань фінансової безпеки територіальних громад.

2. Розвиток професійних компетентностей публічних службовців. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки держави (*та її території, додаємо ми*) – це система правового, організаційного та інституційного забезпечення, методів і важелів впливу суб'єктів фінансової безпеки держави на її об'єкти з метою своєчасного виявлення, нейтралізації, загрози національним (*та локальним – уточнення наше*) інтересам у фінансовому секторі (Kryshtanovych, 2022).

Процес формування та розвитку компетентностей у службовців місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань фінансової безпеки територіальної громади включає, насамперед дослідні, інформаційні, навчальні заходи:

- вивчення потреби у фахівцях з питань фінансової безпеки на рівні кожної територіальної громади та визначення рівня їх обізнаності щодо цієї сфери публічного управління та адміністрування;
- розробку рекомендацій щодо формування та розвитку відповідних компетентностей, у тому числі законодавчих ініціатив;

– розробку та реалізацію інформаційних і навчальних заходів.

Для вирішення масштабних завдань, як наголошують М. Трещов та С. Шевченко, доцільно застосувати проектний підхід до організації управлінського процесу. Тобто, кожне масштабне завдання необхідно розглядати як окремий проект та розподілити його менші підпроекти, призначивши до кожного відповідальну особу. Керівником головного проекту може бути керівник, його заступники або керівники інших структурних підрозділів залежно від масштабу проекту та його цілей (Шевченко, 2021).

Орієнтовні рамки «цілі – завдання – результати» проекту, спрямованого на формування та розвиток компетентностей з питань фінансової безпеки територіальної громади, розробки та впровадження відповідних заходів згідно з результатами проведених досліджень, за нашим баченням, включають такі елементи: генеральні цілі, завдання, очікувані результати, цільові показники (базові, проміжні та фінальні), джерела верифікації даних (табл. 1).

Джерелами верифікації даних можуть бути: акти впровадження місцевих органів виконавчої

Таблиця 1

Орієнтовні рамки проекту щодо формування та розвитку компетентностей з питань фінансової безпеки територіальної громади

Рівень цілі	Очікувані результати	Індикатори	Верифікація даних
1	Зміна управлінських підходів (місцеві органи державної виконавчої влади, місцеве самоврядування, ін.) до організації забезпечення фінансової безпеки територіальної громади	Питома вага розроблених рамок проекту рекомендацій, впроваджених стейкхолдерами всіх рівнів	Акти впровадження розробок від стейкхолдерів
1.1	Визначення потреби у фахівцях з питань фінансової безпеки для кожної територіальної громади; узагальнення та класифікація із урахуванням розміру (площі території) громади, кількості жителів тощо; вимірювання рівня компетентностей	Кількість працівників місцевих органів державної влади та органів місцевого самоврядування, охоплених опитуванням і тестуванням Аудиторія публічного управління, охоплених інформаційною кампанією з результатами опитування і тестування	Кількість опитувальних анкет та виконаних тестів Кількість працівників органів публічного управління, охоплених інформаційною кампанією
1.2	Розробка рекомендацій щодо вдосконалення кадрового забезпечення органів влади фахівцями з питань фінансової безпеки територіальної громади, формування та розвитку їхніх професійних компетентностей	Кількість опублікованих наукових статей Кількість розроблених навчально-методичних посібників Кількість інформаційних і навчальних заходів Аудиторія, охоплена інформаційними та навчальними заходами	Копія статті або довідка про прийняття до публікації Рішення ради закладу вищої освіти про затвердження до друку посібника; рецензії докторів наук з державного управління про відповідність вимогам до такого виду видання Тираж посібника. Звіти про проведені заходи, фото, відео Кількість учасників заходів

Рівень цілі	Очікувані результати	Індикатори	Верифікація даних
2	Підвищення ефективності використання бюджетних коштів шляхом впровадження технологій забезпечення фінансової безпеки територіальної громади	Питома вага розроблених в рамках проєкту рекомендацій, впроваджених органами влади та стейкхолдерами усіх рівнів	Акти впровадження розробок від органів влади та стейкхолдерів
2.1	Розробка пакету законопроектів про впровадження технологій забезпечення фінансової безпеки територіальної громади	Кількість поданих (прийнятих) законопроектів та поправок до наявних законопроектів	Довідка суб'єкта законодавчої ініціативи про використання положень розроблених законопроектів
2.2	Розробка рекомендацій для органів державного управління та місцевого самоврядування про впровадження технологій забезпечення фінансової безпеки територіальних громад	Економія коштів бюджетів за рахунок впровадження розроблених технологій	Розрахунки структурних підрозділів місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, що відповідають за розподіл коштів бюджету
3	Підвищення рівня компетентності стейкхолдерів всіх рівнів з питань фінансової безпеки територіальних громад	Кількість навчених стейкхолдерів на базі розробленої програми дистанційного курсу	Інформація закладу вищої освіти, на базі якого проводилася апробація програми дистанційного курсу
3.1	Створення програми електронного навчального модуля з питань фінансової безпеки територіальної громади для місцевих органів державної виконавчої влади і місцевого самоврядування	Кількість розроблених програм	Рішення вченої ради закладу вищої освіти про затвердження програми електронного навчального модуля; рецензії докторів наук з державного управління
		Кількість навчених фахівців під час апробації програми; очікувана кількість учасників електронного курсу на базі програми на плановий та два наступні роки	Інформація закладу вищої освіти, на базі якого проводилася апробація програми; перспективні плани закладу вищої освіти, органів влади та стейкхолдерів

влади та органів місцевого самоврядування; розрахунки структурних підрозділів, що відповідають за розподіл коштів бюджету та сектор економіки; статистична інформація закладів вищої освіти тощо.

За основними етапами реалізацію завдань щодо формування та розвитку компетентностей фахівців з питань фінансової безпеки територіальної громади представимо за допомогою робочого плану виконання проєкту (табл. 2).

Реалізація заходів передбачається у рамках трьох кварталів бюджетного року, передбачаючи, що протягом четвертого кварталу відбувається оцінювання результатів реалізації проєкту «за фактом», виявлення недоліків та формування робочого плану на наступний фінансовий рік.

В системі управління фінансовою безпекою територіальної громади обсяги, темпи, якість і рівень виконання відповідальними фахівцями своїх посадових обов'язків забезпечують можливості поточної і стратегічної продуктивної діяльності органів місцевого самоврядування щодо забезпечення фінансової безпеки громади.

А відтак, стандартизація управлінських процесів посідає чільне місце в підвищенні якості та оперативності відповідних управлінських процесів, незалежно від того, хто виконуватиме ту чи іншу функцію. Такі кроки спрямовані на мінімізацію ризиків невиконання поставлених завдань у разі зміни виконавців з різних причин (відпустки, звільнення, лікарняний тощо).

3. Методика оцінювання рівня фінансової безпеки територіальної громади та якості управління нею

Не менш важливими є заходи щодо підвищення якості та прозорості управління, оскільки, серед іншого, ці заходи сприятимуть збільшенню бюджету ефективності, зменшити втрати від корупції та підвищити якість публічних послуг (Darahan, 2022).

Завдання по оцінюванню результатів управління фінансовою безпекою територіальної громади пропонуємо виконувати за документованою методикою «Організація процесу оцінювання рівня фінансової безпеки територіальної громади та якості управління нею». Вона вста-

**Робочий план виконання проекту формування та розвитку компетентностей
з питань фінансової безпеки територіальної громади**

Рік	Бюджетний рік								
Квартал	1			2			3		
Місяць	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Завдання 1. Модернізація управлінського підходу (органів державного управління, місцевого самоврядування, закладів вищої освіти тощо) до організації управління фінансовою безпекою територіальної громади									
1. Проведення опитувань та тестувань працівників місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування щодо рівня сформованості відповідних компетентностей та визначення потреби у таких фахівцях									
2. Узагальнення результатів проведених опитувань та виокремлення проблем щодо формування та розвитку компетентностей з питань фінансової безпеки громади									
3. Розробка рекомендацій щодо розвитку компетентностей									
Завдання 2. Підвищення ефективності використання бюджетних ресурсів за рахунок впровадження технологій забезпечення фінансової безпеки територіальної громади									
1. Розробка та внесення змін до чинного законодавства з метою впровадження реалізації технологій забезпечення фінансової безпеки територіальної громади									
2. Розробка рекомендацій для місцевих органів державної виконавчої влади та місцевого самоврядування щодо імплементації відповідних технологій									
Завдання 3. Створення навчального курсу та проведення інформаційної кампанії щодо імплементації технологій забезпечення фінансової безпеки територіальної громади для працівників органів влади									
1. Підготовка збірника рекомендацій з підвищення відповідних компетентностей публічних службовців									
2. Проведення тренінгів з підвищення відповідних компетентностей публічних службовців									
Завдання 4. Підвищення рівня фінансової безпеки територіальної громади									
1. Аналіз рівня фінансової безпеки територіальної громади за системою показників у динаміці за останні 3 роки									
2. Методичний супровід та моніторинг результатів впровадження технологій забезпечення фінансової безпеки територіальної громади									

Прим.: розроблено автором

новлює послідовність та порядок виконання процедур, технології методів і інструментів оцінювання, як складової стандартів якості управління.

Вимоги такої документованої методики обов'язкові для виконання персоналом профільного структурного підрозділу органу місцевого самоврядування та працівників, відповідальних за управління бюджетними коштами та фінансовою безпекою у виконавчих органах місцевої ради (самостійних підрозділах) для забезпечення кваліфікованими кадрами.

Метою процесу є: забезпечення реалізації системи управління фінансовою безпекою тери-

торіальної громади; здійснення аналітичної та організаційної роботи з муніципального фінансового менеджменту; задоволення потреби у місцевих фінансових ресурсах та їх ефективне використання; забезпечення документального оформлення оцінювання рівня фінансової безпеки громади та якості управління нею.

Виконавцем процесу визначаємо керівника структурного підрозділу виконавчого комітету органу місцевого самоврядування за напрямом місцеві бюджети та фінанси (керівник процесу). Співвиконавці процесу – заступники голови місцевої ради, керівники інших виконавчих органів ради.

Документована методика побудована на основі процесного підходу та включає такі підпроцеси:

1. Опрацювання інформаційних потоків та розподіл завдань;
2. Прийом, розгляд завдань та підготовка інформації;
3. Узагальнення отриманих відомостей та підготовка аналітичної довідки;
4. Ухвалення управлінського рішення;
5. Реалізація управлінського рішення.

До вхідних потоків інформації відносимо: структурні підрозділи органу місцевого самоврядування, розпорядників бюджетних коштів, територіальні органи профільних міністерств, структурні підрозділи обласної державної адміністрації, обласної ради. Це: нормативно-правові акти, інформаційно-аналітичні записки, звіти.

Вихідні потоки формують: керівник органу місцевого самоврядування та його заступники, керуючий справами виконавчого комітету місцевої ради. Зміст потоку – інформація про прийняття управлінського рішення.

Серед показників якості управлінського процесу виокремлюємо: оперативність аналізу (період від фактичного надходження інформації до отримання результату її аналізу) та результативність процесу (висновки та ухвалені управлінські рішення на основі аналізу).

Організація підпроцесу підготовки інформації передбачає такі етапи:

1. Опрацювання доручення керівництва щодо оцінювання рівня фінансової безпеки та якості управління.
2. Аналіз результатів економічної діяльності в територіальній громаді. Здійснюється аналіз індексів росту (приросту) валового місцевого продукту на душу населення у динаміці не менше, ніж за три роки.
3. Визначення рівня самостійності місцевих бюджетів. Розраховується вертикальний дисбаланс як питома вага трансфертів з державного бюджету в загальному обсязі місцевих бюджетів.
4. Аналіз тенденцій і динаміки процесів формування фінансових ресурсів (дохідної частини місцевих бюджетів). Здійснюється у розрізі основних джерел надходжень не менше, ніж за три роки.
5. Аналіз структури і раціональності розподілу видатків місцевих бюджетів. Здійснюється згідно з функціональною, економічною, програмною класифікацією видатків не менше, ніж за три роки. Вивчаються зміни динаміки та структури видатків за системою показників.
6. Оцінювання ефективності використання власності територіальної громади. Аналізується

діяльність в муніципальному секторі (підприємства комунальної власності, земельні ресурси, нерухоме майно).

7. Моніторинг альтернативних форм фінансування проектів розвитку (використання цільових фондів розвитку, запозичення, гарантії).

8. Моделювання складників фінансової безпеки територіальної громади, наприклад, шляхом побудови багатофакторної множинної регресійної моделі економічного розвитку громади та виявленні факторів, які відіграють істотну роль у створенні загроз її фінансовій безпеці (Rybalchenko, 2021).

Підпроцес узагальнення отриманих відомостей та підготовка аналітичної довідки передбачає: узагальнення підготовленої фахівцями інформації; опрацювання узагальненої інформації та формування висновків; формування аналітичної довідки про рівень фінансової безпеки територіальної громади та якості управління процесами її забезпечення.

4. Висновки. Очікувані результати реалізації заходів щодо формування та розвитку компетентностей фахівців місцевих органів державної виконавчої влади та органів місцевого самоврядування з питань фінансової безпеки територіальної громади: досягнення високого рівня фінансової безпеки територіальних громад України; мінімізації ризиків дефолту органів місцевого самоврядування; збільшення кількості фахівців з питань фінансової безпеки із урахуванням потреб різних типів територіальних громад; підвищення ефективності використання коштів бюджетів усіх рівнів; поліпшення професійних компетентностей працівників місцевих органів виконавчої влади та місцевого самоврядування з питань фінансової безпеки територіальної громади.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Бак Н. Фінансова безпека територіальних громад в Україні: сутність, структурні складові, загрози. *Світ фінансів*. 2019. № 1(58). С. 98–110.
2. Бобровська О. Ю., Крушельницька Т. А., Мунько А. Ю. Розробка методики оцінювання впливу децентралізації влади на формування інвестиційного профілю територій. *Аспекти публічного управління*. 2015. № 6. С. 47–57.
3. Бурлуцький С. В., Бурлуцька С. В. Економічна та фінансова безпека регіонів в умовах децентралізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2015. № 6. С. 16–21.
4. Матвеева О.Ю., Мунько А.Ю. Розширення можливостей органів місцевого самоврядування щодо фінансового забезпечення розвитку регіо-

нів. *Теорія та практика державного управління*. 2015. Вип. 4. С. 138–145.

5. Мунько А.Ю. Політика фінансової безпеки територіальних громад: розробка, реалізація, оцінювання. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 1. С. 66–72.
6. Трещов М. М. Концептуальні засади стратегічного управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2018. Вип. 4 (33). С. 6–75.
7. Шевченко С.О., Трещов М.М. Розвиток управлінських навичок керівників органів державної влади. *Наукові перспективи*. Київ: GoToPrint, 2021. № 5(11). С. 204–216.
8. Darahan V., Shynkevych A. Theoretical and methodological fundamentals in formation of economic security in the field of public procurement. *Philosophy, Economics and Law Review*. Vol. 2. № 1, 2022. P. 161–174.
9. Kryshtanovych M., Vartsaba V., Kurnosenko L., Munko A., Chepets O. The System for Ensuring the Financial and Economic Security of the State in an Aggressive External Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22. №. 11. P. 51–56.
10. Rybalchenko L., Ryzhkov E., Ohrimenco S. Modeling economic component of national security. *Philosophy, Economics and Law Review*. 2021. Vol. 1. № 1. P. 25–36.
3. Burlutskyi, S.V., Burlutska, S. V. (2015). Ekonomichna ta finansova bezpeka rehioniv v umovakh detsentralizatsii [Economic and financial security of regions in terms of decentralization]. *Visnyk Shchidnoukraiinskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia – Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after Volodymyr Dahl*, 6, 16–21 [in Ukrainian].
4. Matveieva, O.Yu., Munko, A.Yu. (2015). Rozshyrennia mozhlyvostei orhaniv mistsevoho samovriaduvannia shchodo finansovoho zabezpechennia rozvytku rehioniv [Expanding the capabilities of local self-government bodies regarding financial support for the development of regions]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia – Theory and practice of public administration*, 4, 138–145 [in Ukrainian].
5. Munko, A.Iu. (2022). Polityka finansovoi bezpeky terytorialnykh hromad: rozrobka, realizatsiia, otsiniuvannia [Financial security policy of territorial communities: development, implementation, evaluation]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk – Taurian Scientific Bulletin*, 1, 66–72 [in Ukrainian].
6. Treshchov, M.M. (2018). Kontseptualni zasady stratehichnoho upravlinnia resursnym zabezpechenniam mistsevykh biudzhetyv [Conceptual principles of strategic management of resource provision of local budgets]. *Dnipro : Monolit* [in Ukrainian].
7. Shevchenko, S.O., Treshchov, M.M. (2021). Rozvytok upravlinskykh navychok kerivnykiv orhaniv derzhavnoi vlady [Development of management skills of heads of state authorities]. *Naukovi perspektyvy – Scientific perspectives*, 5, 204–216 [in Ukrainian].
8. Darahan, V., Shynkevych, A. (2022). Theoretical and methodological fundamentals in formation of economic security in the field of public procurement. *Philosophy, Economics and Law Review*, 2, 1, 161–174 [in English].
9. Kryshtanovych, M., Vartsaba, V., Kurnosenko, L., Munko, A., Chepets, O. (2022). The System for Ensuring the Financial and Economic Security of the State in an Aggressive External Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*, 22, 11, 51–56 [in English].
10. Rybalchenko, L., Ryzhkov, E., Ohrimenco, S. (2021). Modeling economic component of national security. *Philosophy, Economics and Law Review*, 1, 1, 25–36 [in English].

REFERENCES:

1. Bak, N. (2019). Finansova bezpeka terytorialnykh hromad v Ukraini: sutnist, strukturni skladovi, zahrozy [Financial security of territorial communities in Ukraine: essence, structural components, threats]. *Svit finansiv – The world of finance*, 1, 98–110 [in Ukrainian].
2. Bobrovska, O.Yu., Krushelnytska, T.A., Munko, A.Yu. (2015). Rozrobka metodyky otsiniuvannia vplyvu detsentralizatsii vlady na formuvannia investytsiinoho profilu terytorii [Development of a methodology for assessing the impact of decentralization of power on the formation of the investment profile of territories]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 6, 47–57 [in Ukrainian].



Орлів Мар'яна Степанівна,

доктор наук з державного управління, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел.: +38(067)6503545, e-mail: morliv@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9022-2130>

Orliv Mariana Stepanivna,

Doctor of Science in Public Administration, Docent, Head of the Department of Public Administration and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 76019, Ivano-Frankivsk, Karpatska Str., 15, phone: +38(067) 650 35 45, e-mail: morliv@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9022-2130>



Боринський Тарас Миколайович,

аспірант кафедри публічного управління та адміністрування, Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, 76019, м. Івано-Франківськ, вул. Карпатська, 15, тел.: +38(050)7509704, e-mail: taras_borynsky@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9017-5052>

Borynskyi Taras Mykolaiovych,

Postgraduate Student at the Department of Public Administration and Management, Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, 76019, Ivano-Frankivsk, Karpatska Str., 15, phone: +38(050)7509704, e-mail: taras_borynsky@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9017-5052>

ФОРМУВАННЯ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ІНСТИТУЦІЙНОЇ СПРОМОЖНОСТІ МУНІЦИПАЛІТЕТІВ

Анотація. *Мета роботи* полягає в обґрунтуванні підходу до формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів та визначенні основних її елементів. **Методологія.** Обґрунтування пропозицій здійснено на основі результатів теоретичних та емпіричних досліджень

вітчизняних і зарубіжних науковців, міжнародних організацій (Європейської комісії, Організації економічного співробітництва та розвитку, Світового банку) консалтингових компаній (Accenture, McKinsey, PricewaterhouseCoopers), проєктів і програм (DOBRE, Municipal Capacity Development Program та ін.) з питань розвитку інституційної спроможності органів публічної влади, їх людських ресурсів та організаційної культури, а також формування моделей управління результативністю та розвитку інституційної спроможності муніципалітетів. **Наукова новизна.** Обґрунтовано підхід до формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів на основі моделі збалансованої системи показників BSC, адаптованої для публічного сектору. Його використання забезпечує такі переваги: узгодження місії, візії, стратегії розвитку органу та бажаних результатів його діяльності; можливість фокусування на довго- і середньострокових цілях, фінансових і нефінансових критеріях; поєднання цільового і системно-ресурсного підходів для забезпечення ефективності використання ресурсів середовища; можливість діагностувати стан і визначати прогрес за трьома вимірами – організаційним, процесним, індивідуальним (або командним) у контексті забезпечення умов для впровадження змін та інновацій, реалізації концепції сталого розвитку; покращення якості бюджетування та ефективніше використання коштів за програмно-цільовим підходом; можливість управляти ризиками в умовах невизначеності. **Висновки.** Модель розвитку інституційної спроможності муніципалітетів має містити такі основні елементи: 1) стратегії та програми; 2) навчання і розвиток людських ресурсів; 3) взаємодія з жителями ТГ та іншими стейкхолдерами; 4) управління фінансами; 5) розвиток внутрішніх систем і процесів. Важливими умовами реалізації цієї моделі є лідерство керівних кадрів, сприятлива організаційна культура та належне інформаційне забезпечення. Для вирішення проблем розвитку інституційної спроможності муніципалітетів доцільно використовувати методологію дизайн-мислення.

Ключові слова: управління результативністю, збалансована система показників, людські ресурси, організаційна культура, методологія дизайн-мислення, сталий розвиток.

FORMATION OF THE INSTITUTIONAL CAPACITY DEVELOPMENT MODEL FOR MUNICIPALITIES

Abstract. *The purpose* of the paper is to substantiate the approach to formation of the institutional capacity development model for municipalities and to define its main elements. **Methodology.** The results of theoretical and empirical research by domestic and foreign scientists, international organizations (European Commission, Organization for Economic Cooperation and Development, World Bank), consulting companies (Accenture, McKinsey, PricewaterhouseCoopers), projects and programs (DOBRE, Municipal Capacity Development Program and etc.) on the development of institutional capacity of public authorities, their human resources and organizational culture, as well as research on models formation of performance management and institutional capacity development for municipalities were used to substantiate the proposals. **Scientific novelty.** The approach to formation of the institutional capacity development model for municipalities based on the balanced scorecard model adapted for the public sector is substantiated. Its application provides the following advantages: aligning the mission, vision, strategy of the authority development and the desired results of its activity; capacity to focus on long- and medium-term goals, as well as financial and non-financial criteria; combination of target and system-resource approaches to ensure the efficiency of the use of environmental resources; ability to diagnose the state and determine progress according to three dimensions, namely organizational, process, and individual (or team) in the context of ensuring conditions for implementing changes, innovations and the sustainable development; improving the quality of budgeting and more efficient use of funds according to the program and target approach; ability to manage risks under uncertainty. **Conclusions.** The institutional capacity development model for municipalities should contain the following basic elements: 1) strategies and programs; 2) training and development of human resources; 3) interaction with residents of the territorial community and other stakeholders; 4) financial management; 5) development of internal systems and processes. Important conditions for this model implementation are the leadership of senior executives, a favorable organizational culture and adequate information provision. To solve the problems of the institutional capacity development of municipalities, it is advisable to use the design-thinking methodology.

Key words: performance management, balanced scorecard, human resources, organizational culture, design-thinking methodology, sustainable development.

Вступ. Методичні рекомендації щодо розроблення та реалізації стратегій розвитку територіальних громад (далі – ТГ), передбачають використання управління, орієнтованого на результат, – комплексного підходу, що забезпечує визначення конкретних та вимірюваних результатів діяльності у середньостроковій перспективі, послідовність у реалізації визначених пріоритетів та ефективну координацію взаємодії заінтересованих сторін (Мінрегіон, 2022). Такий підхід важливо застосувати не тільки до стратегій розвитку ТГ, а також до діяльності муніципалітетів в цілому. При цьому слід враховувати, що показники результативності можуть свідчити про досягнення запланованого результату у звітному періоді, але це не означає, що муніципалітет є відкритою адаптивною системою, здатною адекватно реагувати на виклики мінливого середовища та вирішувати питання розвитку громади у майбутньому. Для реалізації такої візії необхідно розширити фокус на розвиток інституційної спроможності, що забезпечить:

- по-перше, діагностування стану і визначення прогресу за трьома вимірами – організаційним, процесним, індивідуальним (або командним) у контексті реалізації концепції сталого розвитку;

- по-друге, виявлення таких проблем, як невідповідність системи навчання і розвитку персоналу, чи організаційної культури, неефективність взаємодії зі стейкхолдерами та ін. навіть у разі досягнення у звітному періоді запланованих показників.

На думку експертів Єврокомісії, орієнтація на розвиток інституційної спроможності дозволить, принаймні, оцінювати те, як системи були змінені/покращені та визначати ефект масштабування цих змін, а не просто показники зміни кінцевої результативності, які переважно є індикаторами типу впливу (European Commission, 2014). Крім цього, за оцінками експертів Програми розвитку ООН, виявлення «часткових» успіхів програм з розвитку спроможності дозволяє сформулювати не тільки більш збалансовані судження, а також впровадити поступові і реалістичніші стратегії розвитку, виходячи із наявного потенціалу. Це є ключовим елементом у парадигмі розвитку спроможності (Mizrahi Ye., 2004).

З початку російської збройної агресії питання забезпечення не тільки результативності, а й інституційної спроможності органів місцевого самоврядування (далі – МС) в умовах невизначеності, високої ймовірності нових загроз і викликів набуло ще більшої актуальності. У громад, які були залучені до реалізації про-

єкту DOBRE, вже є досвід оцінювання спроможності органів МС на підставі аналізу чотирьох компетенцій, а саме: 1) лідерство та управління; 2) управління фінансами та бюджетування; 3) надання послуг; 4) участь громадськості (Громадський простір, 2020). Використання відповідного інструментарію для опитування жителів ТГ забезпечив органам МС зворотний зв'язок щодо результативності і прозорості їх роботи, а також залучення громадян до муніципального менеджменту. Однак, по-перше, якість внутрішніх процесів і систем у муніципалітетах та контекст їх оцінювання також є важливими, по-друге, жителі ТГ не володіють інформацією та компетентністю, необхідними для оцінювання спроможності муніципалітетів забезпечувати сталий розвиток у майбутньому. Для розроблення моделей розвитку та валідних інструментів оцінювання такої спроможності необхідно визначити сутність і складові інституційної спроможності муніципалітетів, а також чинники, що забезпечують їм здатність адекватно реагувати на виклики та вирішувати питання сталого розвитку ТГ.

Мета дослідження – обґрунтувати підхід до формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів та визначити основні її елементи.

Визначення інституційної спроможності у публікаціях з публічного управління

У широкому розумінні «спроможність» – це здатність людей, організацій та систем досягати намічених цілей (Milen A., 2001). Організація економічного співробітництва та розвитку визначила сутність інституційної спроможності у публічному управлінні як «сукупність організаційних, структурних і технічних систем, а також індивідуальних компетентностей, які створюють і впроваджують політику у відповідь на суспільні потреби» (OECD, 2008). Відповідно до позиційного документу Світового банку, розвиток інституційної спроможності здійснюється за трьома видами діяльності: 1) підвищення кваліфікації (хто); 2) вдосконалення процедур (як); 3) організаційне зміцнення (яка система) (Odeck J., 2005). Такий підхід корелює з рекомендаціями Єврокомісії, відповідно до яких для розвитку спроможності органів публічної влади виконувати їх функції необхідно фокусуватись на таких аспектах: 1) на індивідах – їх навичках та компетентностях; 2) на органах – процесах (з точки зору правил, процедур, інструментів, методів роботи), організації/структурі (з точки зору структури та організації підрозділів, функцій тощо), а також ресурсах (European Commission, 2014).

Однак, не всі науковці та експерти дотримуються цього підходу. Зокрема, Г. Зубко (2019) звузив сутність інституційної здатності до внутрішньої властивості системи (інституції чи сукупності профільних інституцій), що визначається результатами її діяльності, які залежать від компетентності (знань, умінь і навичок) її працівників. Л. Шиперс визначив інституційну спроможність як потенційну здатність та зобов'язання інституції (зокрема, муніципалітетів) ефективно, дієво та стабільно виконувати повноваження і функції, покладені на неї згідно з Конституцією та іншим законодавством (Scheepers L., 2015). Однак, на нашу думку, зобов'язання, на відміну від потенційної здатності, не можуть бути складовою спроможності.

Автори наукових праць, опублікованих впродовж останніх п'яти років, використовують терміни «спроможність врядування» (governance capacity), «спроможність політики» (policy capacity), коли йдеться про вирішення таких складних проблем, як політична, економічна, демографічна кризи, сталий розвиток тощо (Domorenok E., Graziano P., Polverari L., 2021; Christensen, T., Lægreid, P., 2020; Howlett M., Saguin K., 2018), а також «інституційна спроможність» (institutional capacity), «організаційна спроможність» (organizational capacity), «адміністративна спроможність» (administrative capacity) – у контексті забезпечення ефективності реалізації реформ і політик (El-Taliawi O.G., Van Der Wal Z., 2019), використання органами публічної влади фінансування фондів ЄС (European Commission, 2020) та інших ресурсів, розвитку територій та інфраструктури (Dai G., De Vries J., 2018), навчання і розвитку персоналу (Wassem M., Baig S. A., Abrar M., Hashim M., Zia-Ur-Rehman M., Awan U., Amjad F., Nawab, Y., 2019) та ін. Однак, часто ці терміни вживаються широко, щоб охопити всю діяльність уряду, або надто вузько – для наголошення на важливості професіоналізації органів публічної влади. Це зумовило відсутність єдиних підходів до формування моделей інституційної спроможності органів публічної влади, визначення основних чинників та найбільш дієвих інструментів її розвитку.

Аспекти формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів

Серед науковців існує думка, що муніципалітети можна розглядати як «відповідь політичної системи на потреби у наданні послуг на місцевому рівні» (Masiya T., Davids Y.D., Mangai M.S., 2021, с. 103). Щоб зрозуміти, як має бути концептуалізована система надання публічних послуг жителям ТГ, важливо зрозуміти, як вона пра-

цює з точки зору 1) функцій, які вона виконує; 2) основних стейкхолдерів; 3) взаємозв'язків або потоків інформації, підзвітності або ресурсів у підсистемах; 4) рівнів, на яких працюють різні зацікавлені сторони (Mansoor Z., Williams M.J., 2018). Тобто у вирішенні питань надання публічних послуг муніципалітетам важливо не тільки залучати громадськість, а також налагоджувати партнерство з іншими стейкхолдерами.

Крім надання послуг, постійної уваги потребують інші важливі сфери, зокрема такі як: політика і регулювання; фінансовий менеджмент; стратегічне планування і лідерство; розвиток інфраструктури, інформаційних систем та ін. (Municipal Capacity Development Program, 2011). Тому спроможність муніципалітетів – це не тільки їх здатність якісно надавати публічні послуги, а й «досягати конкретних результатів за допомогою встановлених внутрішніх функціональних можливостей і процесів, що роблять люди, а також систем і структур, що існують у муніципальній організації» (Masiya T., Davids Y.D., Mangai M.S., 2021).

Оскільки спроможність муніципалітетів залежить від зовнішніх чинників (політичних, економічних, географічних, природних, культурних та ін.), то канадські експерти Програми розвитку муніципальної спроможності запропонували інтегрований підхід, що передбачає визначення індивідуальної, інституційної та середовищної (або ресурсної) спроможностей. Відповідно до методичних рекомендацій, розроблених у рамках цієї програми, інституційна спроможність включає потенціал і компетентність, наявні в муніципалітеті, а саме: людські ресурси (об'єднані індивідуальні можливості); фінансові ресурси та управління; фізичні ресурси (інфраструктуру); стратегічне лідерство та планування; організаційну мету та орієнтацію; інституційну пам'ять, довіру і партнерство; повноваження та функції; політики та регуляторні акти; структури; операційні процеси та системи планування, проектування, закупівлі, управління, фінансування, документування, впровадження, звітування; системи управління результативністю; ІТ-системи тощо) (Municipal Capacity Development Program, 2011). У цьому переліку враховано важливість організаційної культури – одного з основних чинників інституційної спроможності органів МС, що є моделлю ключових цінностей, переконань, уявлень і норм, спільних для його працівників. Результати досліджень експертів неурядової організації RAND Europe підтверджують, що саме організаційна культура і комунікації тісно пов'язані

з шістьма вимірами спроможності – лідерством, стратегуванням, врядуванням, навичками, людським капіталом та підзвітністю (Cox K., Jolly S., Van Der Staaij S., Van Stolk Ch., 2018).

Важливість ресурсної спроможності зумовила необхідність застосовувати у визначенні результативності діяльності муніципалітетів не тільки цільового, а й системно-ресурсного підходу. Якщо перший у контексті інституційної спроможності – це про здатність досягати цілей, то другий – про здатність ефективно використовувати ресурси середовища, в якому орган функціонує (Pina G., 2017).

У нашому дослідженні важливо також врахувати апробовані моделі розвитку інституційної спроможності організацій публічного сектора, зокрема, модель «Розвиток людської та інституційної спроможності» (HICD – Human and institutional capacity development), розроблену Бюро економічного зростання, сільського господарства та торгівлі (США) у 2010 році для подальшого впровадження у програмах USAID. На її основі USAID/Georgia розробив «HICD 2020» для посилення спроможності систем 37 стратегічних партнерів програми на місцевому рівні. У моделі HICD визначено 6 чинників розвитку інституційної спроможності: інформація, ресурси та інструменти, знання і навички, стимули, мотиви, індивідуальна спроможність (Bureau for Economic Growth, Agriculture and Trade, 2010). Тобто 4 з 6 чинників – це суто про людські ресурси. Адже результати емпіричних досліджень підтверджують, що саме продуктивність посадових осіб муніципалітетів у найбільшій мірі зумовлює якість та ефективність надання послуг населенню (Mutyambizi S., Mokhele T., Ndinda C., Hongoro C., 2020).

Цікавим є підхід Л. Шиперса до формування моделі муніципальної інституційної спроможності відносно двох сфер: первинної – лідерства, та вторинної – інновацій. Умовами розвитку спроможності за цією моделлю є розуміння природи швидкозмінних технологічних, соціальних, економічних, політичних і природних середовищ, яким піддається муніципалітет, а також готовність розглядати нові шляхи вирішення викликів, зумовлених цими швидкими змінами. Основними елементами інституційної спроможності муніципалітетів визначено візію та довгострокове планування, управління фінансами, участь громадськості та людські ресурси (Scheepers L., 2015).

Крім чинників, зарубіжні науковці виділяють два рівні інституційної спроможності муніципалітетів – інституційні механізми (плани,

політики, стратегії, тощо) та інституційне середовище, що формується законами, правилами, регулюванням, владними відносинами тощо (Alm J., Paulsson A., Jonsson R., 2021).

Аналіз результатів наведених вище досліджень дозволяє виявити такі основні аспекти розвитку інституційної спроможності муніципалітетів:

- має забезпечувати здатність якісно надавати публічні послуги (муніципальні та делеговані державні), а також реалізовувати інші повноваження, передбачені законодавством;

- основний фокус – на розвиток людських ресурсів, серед інших пріоритетів – стратегічне планування і довгострокова візія, залучення громадськості та взаємодія з іншими стейкхолдерами; управління фінансами;

- здійснюється на трьох рівнях – індивідуальному (потенціал та компетентність), організаційному (системи та структури) та процесному (процедури та регулювання);

- поєднує цільовий та системно-ресурсний підходи, що передбачає не тільки орієнтацію на досягнення цілей, а також ефективне використання ресурсів середовища;

- потребує сприятливої організаційної культури, інформаційного забезпечення та лідерства для впровадження змін, інновацій та сталого розвитку.

Пріоритетність розвитку людських ресурсів та важливість останнього аспекта підтверджують результати емпіричних досліджень. Зокрема, відповідно до звіту міжнародної консалтингової компанії Accenture, результати опитування керівників вищого рівня 8356 компаній у 20 країнах (у т.ч. 515 публічних інституцій) дозволили виявити, що роблять 10% організацій-лідерів на відміну від тих 25%, які є найменш успішними, а саме: більше інвестують в інновації, а потім їх масштабують; не просто адаптують технології, а створюють системи; визнають, що майбутні системи мають бути безмежними, адаптованими та радикально людськими (Ghosh B., Burden A., Wilson J., 2019). Результати дослідження PricewaterhouseCoopers підтверджують, що інноваційна поведінка та культура, ефективне лідерство керівників вищого рівня є важливішими навіть за бюджет організації (Staack V., Cole B., 2017). Це й не дивно, адже результати глобального дослідження «Лідерство та інновації», проведеного McKinsey ще в 2007 році, свідчать, що, на думку 94% респондентів з понад 1450 керівників вищого і середнього рівня, людські ресурси і корпоративна (організаційна) культура є найбільш важливими рушіями інновацій (Barsh, J., Cappelletti, M., and Davidson, J.,

2008). Це підтверджують результати інших досліджень, проведених у публічному секторі, зокрема Lapuente V., Suzuki K. (2020), Demircioglu M.A., Audretsch D.B. (2018).

4. Формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів. Враховуючи вищевикладене, у розробленні моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів за основу пропонуємо використати модель збалансованої системи показників (Balanced scorecard, далі – BSC) Каплана і Нортон, адаптовану для публічного сектору (European Commission, 2014; Scholey C., Schobel K., 2016; Орлів М.С., 2022). За оцінками зарубіжних експертів, BSC є «домінуючою системою вимірювання ефективності для публічного сектора» (Schobel K., Drogosiewicz P., 2018, с. 2), оскільки дозволяє узгодити місію, стратегію і бажані результати діяльності, а також управляти ризиками в умовах невизначеності. Використання BSC забезпечить муніципалітетам ряд переваг:

- узгодження цілей, завдань діяльності та заходів з їх реалізації;
- узгодження стратегій удосконалення внутрішніх процесів і розвитку людських ресурсів із фінансовими стратегіями та стратегіями взаємодії зі стейкхолдерами;

- підвищення спроможності досягати стратегічні і тактичні цілі;
- покращення якості бюджетування та ефективніше використання коштів;
- покращення управлінських, технологічних та інших процесів;
- розвиток системи контролю, що дозволяє одночасно сфокусуватися на довго- і середньострокових цілях, фінансових і нефінансових критеріях;
- підвищення транспарентності та довіри громадян, інвесторів, інших стейкхолдерів (Орлів М.С., 2022);
- можливість відстежувати прогрес у критичних сферах.

Результати проведеного дослідження свідчать, що модель розвитку інституційної спроможності муніципалітетів, по-перше, має містити п'ять складових адаптованої для публічного сектору моделі BSC, а саме: 1) стратегії; 2) стейкхолдери; 3) фінанси; 4) внутрішні процеси; 5) навчання і розвиток; по-друге, має враховувати визначені вище 5 аспектів щодо орієнтації та пріоритетів, рівнів, та умов, необхідних для впровадження інновацій і сталого розвитку. Розроблену з урахуванням цих вимог модель представлено на рис. 1.

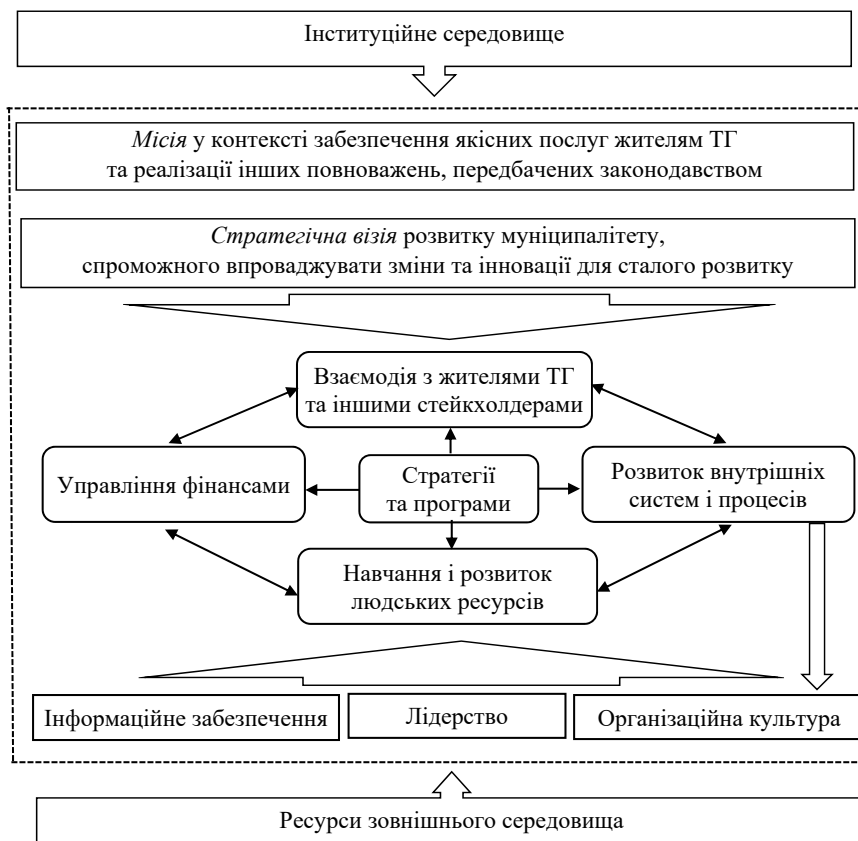


Рис. 1. Модель розвитку інституційної спроможності муніципалітетів

Для удосконалення організаційних систем і процедур (включно з системами організаційної культури, внутрішнього навчання, інформаційного забезпечення), вирішення питань забезпечення якості публічних послуг та ін. пропонуємо використовувати методологію дизайн-мислення, апробовану у вересні 2021 року в Івано-Франківському національному технічному університеті під час навчання посадових осіб місцевого самоврядування з питань забезпечення якості публічних послуг у рамках реалізації україно-литовського проєкту «Розвиток компетентності працівників литовського та українського публічних секторів з використанням методології дизайн-мислення». Результати цього навчання, орієнтованого на формування у його учасників готовності до впровадження змін, забезпечили у 2022 році університету перемогу в конкурсі кращих практик впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання публічних службовців за номінацією «Підвищення кваліфікації» (Національне агентство України з питань державної служби, 2022). У процесі впровадження методології дизайн-мислення важливо врахувати передовий зарубіжний досвід, зокрема Великої Британії, а саме: Стенфордського університету, який успішно реалізовує проєкти для публічного і приватного секторів; The Open Innovation Team, яка функціонує при Кабінеті Міністрів та забезпечує зміцнення зв'язків з науковцями і використання їх знань для сприяння інноваціям в органах влади; The Shift Surrey Project, що заснувала Рада графства Суррей спільно з місцевими партнерами та ін.

5. Висновки. Проведене дослідження дозволило обґрунтувати доцільність формування моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів на основі моделі BSC, адаптованої для публічного сектору. Такий підхід забезпечує ряд переваг, зокрема: узгодження місії, візії, стратегії розвитку органу та бажаних результатів його діяльності; можливість фокусування на довго- і середньострокових цілях, фінансових і нефінансових критеріях; поєднання цільового підходу із системно-ресурсним для забезпечення ефективності використання ресурсів середовища; можливість діагностувати стан і визначати прогрес за трьома вимірами – організаційним, процесним, індивідуальним (або командним) у контексті забезпечення умов для впровадження змін та інновацій, реалізації концепції сталого розвитку; покращення якості бюджетування та ефективніше використання коштів за програмно-цільовим підхо-

дом; можливість управляти ризиками в умовах невизначеності. Основними елементами запропонованої моделі розвитку інституційної спроможності муніципалітетів є такі: 1) стратегії та програми; 2) навчання і розвиток людських ресурсів; 3) взаємодія з жителями ТГ та іншими стейкхолдерами; 4) управління фінансами; 5) розвиток внутрішніх систем і процесів. Важливими умовами реалізації цієї моделі є лідерство керівних кадрів, сприятлива організаційна культура та належне інформаційне забезпечення. Перспективою подальших досліджень є використання методології дизайн-мислення для вирішення проблем розвитку інституційної спроможності муніципалітетів Івано-Франківської області на основі запропонованої у статті моделі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Залучення громадян в програмі DOBRE. *Громадський простір* : веб-сайт. 2020. URL: <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/11/DOBRE-for-potential-RCSOs-in-3-new-oblast.pdf> (дата звернення 09.01.2023).
2. Зубко Г. Ю. Розвиток інституційної спроможності держави у сфері безпеки та стійкості життєво важливої інфраструктури. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2019. № 2(27). Т. 2. С. 9–14.
3. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад : Наказ Мінрегіону від 21 грудня 2022 року № 265. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720> (дата звернення 19.01.2023).
4. Про затвердження результатів конкурсу «Кращі практики впровадження освітніх інновацій у системі професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» у 2022 році : Наказ Національного агентства України з питань державної служби від 07 жовтня 2022 р. № 94–22. URL: <http://surl.li/dhyqh> (дата звернення 09.01.2023).
5. Орлів М. С. Впровадження моделі збалансованої системи показників в органах місцевого самоврядування. *Вісник ХНУ. Серія : Економічні науки*. 2022. № 4. С. 105–110. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-308-4-16
6. A municipal guide to community resource inventory development: Identifying community assets and resources / Municipal Capacity Development Program. 2011. 68 p. URL: <https://sarm.ca/wp-content/uploads/2022/03/municipal-guide-to-community-resource-inventory-development-1.pdf> (дата звернення 12.01.2023).
7. Alm J., Paulsson A., Jonsson R. Capacity in municipalities: Infrastructures, maintenance

- debts and ways of overcoming a run-to-failure mentality. *Local Economy*. 2021. Vol 36(2). DOI: 10.1177/02690942211030475
8. Barsh J., Cappelletti M., Davidson J. Leadership and Innovation. *The McKinsey Quarterly*. 2008. № 1. URL: <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf> (дата звернення 13.01.2023).
 9. Christensen T., Lægreid P. Balancing governance capacity and legitimacy: How the norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer. *Public Administration Review*. 2020. № 80(5). P. 774–779. DOI: 10.1111/puar.13241
 10. Cox K., Jolly S., Van Der Staaij S., Van Stolk Ch. Understanding the driver of organizational capacity. Santa Monica : RAND Corporation. 2018. 35 p.
 11. Dai G., De Vries J. Place making in Shanghai Hongqiao business district: An institutional capacity perspective. *Urban Policy and Research*. 2018. № 36(1). P. 97–113. DOI: 10.1080/08111146.2017.1294536.
 12. Demircioglu M. A., Audretsch D. B. Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*. 2018. № 45(3). P. 820–843. DOI: 10.1007/s10961-018-9701-5
 13. Domorenok E., Graziano P., Polverari L. Introduction: policy integration and institutional capacity: theoretical, conceptual and empirical challenges. *Policy and Society*. 2021. № 40:1. P. 1–18. DOI: 10.1080/14494035.2021.1902058
 14. El-Taliawi O. G., Van Der Wal Z. Developing administrative capacity: An agenda for research and practice. *Policy Design and Practice*. 2019. № 2(3). P. 243–257. DOI: 10.1080/25741292.2019.1595916
 15. European Commission. Monitoring and evaluation of European cohesion policy European social fund: Guidance document on indicators of public administration capacity building. 2014. 15 p. URL: <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en> (дата звернення 18.01.2023).
 16. European Commission. A practical toolkit for preparing roadmaps for administrative capacity building. 2020 URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/improving-investment/roadmap-admin_en (дата звернення 20.01.2023).
 17. Howlett M., Saguin K. Policy capacity for policy integration: Implications for the sustainable development goals. *Lee Kuan Yew School of Public Policy Working Paper Series*. 2018. № 18-06. DOI: 10.2139/ssrn.3157448
 18. Human and institutional capacity development handbook: A USAID model for sustainable performance improvement / Bureau for Economic Growth, Agriculture and Trade. 2010. 53 p.
 19. Ghosh B., Burden A., Wilson J. Accenture Report “Full Value. Full Stop: How to Scale Innovation and Achieve Full Value with Future System”. 2019. URL: <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-systems/future-ready-enterprise-systems> (дата звернення 17.01.2023).
 20. Lapuente V., Suzuki K. Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector. *Public Administration Review*. 2020. № 80(3). P. 454–467. DOI: 10.1111/puar.13175
 21. Mansoor Z., Williams M.J. Systems approaches to public service delivery: lessons from health, education, and infrastructure. Oxford : Blavatnik School of Government. 2018. 40 p.
 22. Masiya T., Davids Y.D., Mangai M.S. Factors affecting the performance of South African municipal officials: stakeholders’ perspectives. *Commonwealth Journal of Local Governance*. 2021. № 25. P. 97–115. DOI: 10.5130/cjlg.vi25.7701
 23. Milen A. What do we know about capacity building: an overview of existing knowledge and good practice. Geneva : Department of Health Service Provision, World Health Organization, 2001. 29 p.
 24. Mizrahi Ye. Capacity enhancement indicators : WBI working Papers 28614. 2004. 38 p. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/117111468763494462/pdf/286140Capacity0enhancement0WBI0WP.pdf>
 25. Mutyambizi C., Mokhele T., Ndinda C., Hongoro C. Access to and satisfaction with basic services in informal settlements: results from a baseline assessment survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17. DOI: 10.3390/ijerph17124400.
 26. Odeck J. Position Paper: Institutional Capacity Building / World Bank Institute. 2005. URL: <https://www.piar.org/ressources/documents/559,3.3-Odeck-Due-Langaas-1005C13.pdf> (дата звернення 20.01.2023).
 27. OECD. OECD Public Management Reviews: Ireland 2008. Towards an Integrated Public Service. Paris, 2008. DOI: 10.1787/9789264043268-en
 28. Pina G. Local government effectiveness: Assessing the role of administrative capacity : PhD thesis. Bloomington, 2017. 38 p. URL: <https://ostromworkshop.indiana.edu/pdf/seriespapers/2017spr-colloq/avellaneda-paper.pdf> (дата звернення 15.01.2023).
 29. Scheepers L. The Municipal institutional capacity model (MICM). *Administratio Publica*. 2015. Vol. 23 (4). URL: https://www.hessequa.gov.za/wp-content/uploads/2015/08/The-Municipal-Institutional-Capacity-Model-MICM-_L.-Scheepers.pdf (дата звернення 20.01.2023).
 30. Schobel K., Drogosiewicz P. Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada. *Global Journal of Business Research*. 2018. Vol. 12(2). P. 1–14.
 31. Scholey C., Schobel K. Performance measurement for non-profit organizations: The balanced scorecard as an approach. Toronto : CPA Canada. 2016. 22 p.
 32. Staack V., Cole B. Reinventing innovation: Five findings to guide strategy through execution. PricewaterhouseCoopers innovation benchmark. 2017. URL: <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf> (дата звернення 20.01.2023).
 33. Wasseem M., Baig S. A., Abrar M., Hashim M., Zia-Ur-Rehman M., Awan U., Amjad F., Nawab, Y. Impact of capacity building and managerial support on

employees' performance: The moderating role of employees' retention. *SAGE Open*. 2019. Vol. 9(3). DOI: 10.1177/2158244019859957.

REFERENCES:

1. Zaluchennia hromadian v prohrami DOBRE [Citizens' involvement in the program DOBRE]. *Hromadskyi prostir*. (n.d.). Retrieved from <https://www.prostir.ua/wp-content/uploads/2020/11/DOBRE-for-potential-RCSOs-in-3-new-oblast.pdf> [in Ukrainian].
2. Zubko, H. Yu. (2019). Rozvytok instytutysiinoi spromozhnosti derzhavy u sferi bezpeky ta stiikosti zhyttievo vazhlyvoi infrastruktury [Development of the institutional capacity of the state in security and stability of the critical infrastructure]. *Prykarpatskyi yurydychnyi visnyk*, 2(27), 9–14 [in Ukrainian].
3. Nakaz Ministerstva rozvytku hromad ta terytorii Ukrainy Pro zatverdzhennia Metodychnykh rekomendatsii shchodo poriadku rozroblennia, zatverdzhennia, realizatsii, provedennia monitorynhu ta otsiniuvannia realizatsii stratehii rozvytku terytorialnykh hromad vid 21 hrudnia 2022 roku № 265 [Order of the Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine On the approval of Methodological recommendations regarding the procedure for the development, approval, implementation, monitoring and evaluation of the implementation of strategies for the development of territorial communities from December 21 2022, № 265]. Retrieved from <https://ips.ligazakon.net/document/FN075720> [in Ukrainian].
4. Nakaz Natsionalnoho ahentstva Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby Pro zatverdzhennia rezultativ konkursu «Krashchi praktyky vprovadzhennia osvitynnikh innovatsii u systemi profesiinoho navchannia derzhavnykh sluzhbovtiv, holiv mistsevykh derzhavnykh administratsii, yikh pershykh zastupnykiv ta zastupnykiv, posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia ta deputativ mistsevykh rad» u 2022 rotsi vid 07 zhovtnia 2022 r. № 94-22 [Order of the National Agency of Ukraine on Civil Service On the approval of the results of the competition “The best practices for the implementation of educational innovations in the professional training system of civil servants, heads of local state administrations, their first deputies and deputies, officials of local self-government authorities and deputies of local councils” in 2022 from October 07 2022, № 94-22 Retrieved from <http://surl.li/dhyqh> [in Ukrainian].
5. Orliv, M. S. (2022). Vprovadzhennia modeli zbalansovanoi systemy pokaznykiv v orhanakh mistsevoho samovriaduvannia [Implementation of the Balanced scorecard model in local self-government authorities]. *Visnyk KhNU. Seria: Ekonomichni nauky*, № 4, 105–110. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-308-4-16
6. A municipal guide to community resource inventory development: Identifying community assets and resources / Municipal Capacity Development Program. 2011. Retrieved from <https://sarm.ca/wp-content/uploads/2022/03/municipal-guide-to-community-resource-inventory-development-1.pdf>
7. Alm, J., Paulsson, A., & Jonsson, R. (2021). Capacity in municipalities: Infrastructures, maintenance debts and ways of overcoming a run-to-failure mentality. *Local Economy*, Vol. 36(2). DOI: 10.1177/02690942211030475
8. Barsh, J., Cappelletti, M., & Davidson, J. (2008). Leadership and Innovation. *The McKinsey Quarterly*, 1. Retrieved from <https://www.immagic.com/eLibrary/ARCHIVES/GENERAL/MCKNSYUS/M080104B.pdf>
9. Christensen, T., & Lægreid, P. (2020). Balancing governance capacity and legitimacy: How the norwegian government handled the COVID-19 crisis as a high performer. *Public Administration Review*, 80(5), 774–779. DOI: 10.1111/puar.13241
10. Cox, K., Jolly, S., Van Der Staaij, S., & Van Stolk, Ch. (2018). *Understanding the driver of organizational capacity*. Santa Monica : RAND Corporation.
11. Dai, G., & De Vries, J. (2018). Place making in Shanghai Hongqiao business district: An institutional capacity perspective. *Urban Policy and Research*, 36(1), 97–113. DOI: 10.1080/08111146.2017.1294536
12. Demircioglu, M. A., & Audretsch, D. B. (2018). Conditions for complex innovations: evidence from public organizations. *The Journal of Technology Transfer*, 45(3), 820–843. DOI: 10.1007/s10961-018-9701-5
13. Domorenok, E., Graziano, P., & Polverari, L. (2021). Introduction: policy integration and institutional capacity: theoretical, conceptual and empirical challenges. *Policy and Society*, 40:1, 1–18. DOI: 10.1080/14494035.2021.1902058
14. El-Taliawi, O. G., & Van Der Wal, Z. (2019). Developing administrative capacity: An agenda for research and practice. *Policy Design and Practice*, 2(3), 243–257. DOI: 10.1080/25741292.2019.1595916
15. European Commission (2014). Monitoring and evaluation of European cohesion policy European social fund: Guidance document on indicators of public administration capacity building. Retrieved from <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=14144&langId=en>
16. European Commission (2020). A practical toolkit for preparing roadmaps for administrative capacity building. Retrieved from https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/improving-investment/roadmap-admin_en
17. Howlett, M., & Saguin, K. (2018). Policy capacity for policy integration: Implications for the sustainable development goals. *Lee Kuan Yew School of Public Policy Working Paper Series*, 18–06. DOI: 10.2139/ssrn.3157448
18. Human and institutional capacity development handbook: A USAID model for sustainable performance improvement (2010). USAID: Bureau for Economic Growth, Agriculture and Trade.
19. Ghosh, B., Burden, A., & Wilson, J. (2019). Accenture Report “Full Value. Full Stop: How to Scale Innovation and Achieve Full Value with Future

- System". Retrieved from <https://www.accenture.com/us-en/insights/future-systems/future-ready-enterprise-systems>
20. Lapuente, V., & Suzuki, K. (2020). Politicization, bureaucratic legalism, and innovative attitudes in the public sector. *Public Administration Review*, 80(3), 454-467. DOI: 10.1111/puar.13175
 21. Mansoor, Z., & Williams, M.J. (2018). *Systems approaches to public service delivery: lessons from health, education, and infrastructure*. Oxford : Blavatnik School of Government.
 22. Masiya, T., Davids, Y.D., & Mangai, M.S. (2021). Factors affecting the performance of South African municipal officials: stakeholders' perspectives. *Commonwealth Journal of Local Governance*, 25, 97-115. DOI: 10.5130/cjlg.vi25.7701
 23. Milen, A. (2001). *What do we know about capacity building: an overview of existing knowledge and good practice*. Geneva: Department of Health Service Provision, World Health Organization.
 24. Mizrahi, Ye. (2004). Capacity enhancement indicators: WBI working Papers 28614. Retrieved from <https://documents1.worldbank.org/curated/en/117111468763494462/pdf/286140Capacity0enhancement0WBI0WP.pdf>
 25. Mutyambizi, C., Mokhele, T., Ndinda, C., & Hongoro, C. (2020). Access to and satisfaction with basic services in informal settlements: results from a baseline assessment survey. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17. DOI: 10.3390/ijerph17124400
 26. Odeck, J. (2005). Position Paper: Institutional Capacity Building. / World Bank Institute. Retrieved from <https://www.piarc.org/ressources/documents/559,3.3-Odeck-Due-Langaas-1005C13.pdf>
 27. OECD (2008). OECD Public Management Reviews: Ireland Towards an Integrated Public Service. Paris. DOI: 10.1787/9789264043268-en
 28. Pina, G. (2017). Local government effectiveness: Assessing the role of administrative capacity: PhD thesis. Bloomington. Retrieved from <https://ostromworkshop.indiana.edu/pdf/seriespapers/2017spr-colloq/avellaneda-paper.pdf>
 29. Scheepers, L. (2015). The Municipal institutional capacity model (MICM). *Administratio Publica*, 23(4). Retrieved from <https://www.hessequa.gov.za/wp-content/uploads/2015/08/The-Municipal-Institutional-Capacity-Model-MICM--L.-Scheepers.pdf>
 30. Schobel, K., & Drogosiewicz, P. (2018). Adoption of the balanced scorecard by municipal governments: evidence from Canada. *Global Journal of Business Research*, 12 (2), 1-14.
 31. Scholey, C., & Schobel, K. (2016). Performance measurement for non-profit organizations: The balanced scorecard as an approach. Toronto: CPA Canada.
 32. Staack, V., & Cole, B. (2017). Reinventing innovation: Five findings to guide strategy through execution. PricewaterhouseCoopers innovation benchmark. Retrieved from <https://www.pwc.com/gr/en/publications/assets/innovation-benchmark-report.pdf>
 33. Wassem, M., Baig, S. A., Abrar, M., Hashim, M., Zia-Ur-Rehman, M., Awan, U., Amjad, F., & Nawab, Y. (2019). Impact of capacity building and managerial support on employees' performance: The moderating role of employees' retention. *SAGE Open*, 9(3). DOI: 10.1177/2158244019859957.



UDC 327:351

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-6)

Semenets-Orlova Inna Andriivna,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: innaorlova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>

Семенець-Орлова Інна Андріївна,

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м.Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: innaorlova@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9227-7426>



Shchur Natalia,

Candidate of Sciences in Public Administration, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: natashchur@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7648-7893>

Щур Наталія,

кандидат наук з державного управління, Міжрегіональна академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: natashchur@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-7648-7893>

THE IMPACT OF INFORMATION WARS ON THE ELECTION SECURITY

Abstract. It is emphasized that no democracy at the stage of formation can do without a myth in the function of forming national consciousness and consolidating the people. In the context of the dyna-

mics of democratic transition in Ukraine, the mythical images constructed in contrast to the Soviet ones did not rely on national archetypes for a long time. With their help, a unified statist conceptual picture of the world was never created. Characteristic of Ukrainian society during the period of transformation was the antinomy between the realities of life and the ideology imposed by the authorities.

Political reality, in addition to the objective reality, also includes a specific closed virtual reality in which simulacra signs are constructed, act as models and create their own existential world. A complex of such signs is a political myth as a carrier of information about society and the cause of changes in the political space. In the spectator society of the 21st century, where connections are becoming more diverse, the intuitive-irrational type of world perception dominates; individual and social consciousness tends to simplify the picture of the world.

Key words: information wars, information security, elections, political party, election process security, public administration, party system, electoral system, national security.

ВПЛИВ ІНФОРМАЦІЙНИХ ВІЙН НА БЕЗПЕКУ ВИБОРІВ

Анотація. Наголошується, що жодна демократія на етапі становлення не може обійтися без міфу у функції формування національної свідомості та консолідації народу. У контексті динаміки демократичного переходу в Україні конструйовані на відміну від радянських міфічні образи тривалий час не спиралися на національні архетипи. З їх допомогою так і не було створено єдиної державницької концептуальної картини світу. Характерною для українського суспільства періоду трансформації була антиномія між реальіями життя та ідеологією, нав'язаною владою.

Політична реальність, окрім об'єктивної, включає також специфічну закриту віртуальну реальність, у якій конструюються знаки-симулякри, виступають моделями та створюють власний екзистенційний світ. Комплекс таких ознак становить політичний міф як носій інформації про суспільство та причину змін у політичному просторі. У глядацькому суспільстві ХХІ ст., де зв'язки стають все більш різноманітними, домінує інтуїтивно-іраціональний тип світосприйняття; індивідуальна і суспільна свідомість тяжіє до спрощення картини світу.

Ключові слова: інформаційні війни, інформаційна безпека, вибори, політична партія, безпека виборчого процесу, державне управління, партійна система, виборча система, національна безпека.

In the theory of liberal democratization, which is often used to explain transformational processes in post-communist countries, the main emphasis is placed on the use of two approaches in political analysis:

1) the structural one, within which the main attributes of the democratization process are socio-economic conditions, the formation of effective political institutions;

2) the procedural one, within which emphasis is placed on the behavior of elites and the possibility of concluding pacts between elites.

According to modern Western theorists, the establishment and stable functioning of liberal democracy is possible in accordance with the mentioned approaches under the following conditions:

- an appropriate level of socio-economic development,
- building effective political institutions,
- the behavior of the political elite which supports democratic values and principles (Andrieieva, 2009).

In the works of well-known theorists R. Inglehart and C. Welzel, less attention is paid to the study of

value influence on the formation of democracy, but more – to institutional influence.

In the context of liberal democracy, the consequences of the rule of populist governments can be reflected in the behavior of populist parties, structural changes in the internal socio-economic environment of societies, and political institutions of liberal democracy. According to some scientists, the activity of populists is directed not against democracy as a system, but against liberal (representative) democracy and certain elements of stable functioning of democracy (within the framework of structural and functional analysis), against a certain type of elites (within the framework of procedural analysis).

Supporting populists in society affects the basic values of democracy, because it means that a part of the public partially tolerates liberal democracy, which, according to R. Inglehart, imposes emancipatory values in politics on citizens. Therefore, some part of the society to a certain extent agrees with the populist orientation against liberal democracy, and this can naturally lead to supporting anti-democratic tendencies.

Under such circumstances, it should be emphasized that value changes are taking place in society in the direction of decreasing support for democracy.

The most popular content of information wars in Ukraine is the myth of the “split of the nation.”

In 2004, after the transformation of a conflict of personalities (V. Yushchenko and V. Yanukovych) into a conflict of essences (the western pro-European region against the eastern pro-Russian one), this conflict was given a timeless form due to the convenience of civilizational rhetoric (according to the theoretical scheme of the “conflict of civilizations” of S. Huntington). The myth of the split of the Ukrainian nation was created by Moscow political technologists after the presidential elections in Ukraine in 2004 and successfully introduced into public (everyday and even theoretical) consciousness.

Technologically, in the absence of opposition and countermyths on the part of Ukrainian society, the inability of domestic myth-making subjects to de-codify negative symbols, stereotypical constructions about the split of Ukraine acquired the nature of a norm and began to be perceived as obvious. Political and public leaders began to readily use the “divisive” mythologeme in public discussions, not realizing what negative consequences this information war could cause.

For example, are the differences between Bavaria and Saxony (which are quite significant) or the fact of differences between Germany and former GDR a real reason for a German statesman to talk about a “split of the German nation”? Of course not. But, as it turned out, it works in a different way in Ukraine, which borders on a semi-authoritarian state, which, moreover, wants to position itself as a strong “core” country of a separate civilizational space.

With regard to strategy, the mythologeme of “split” became very convenient and “profitable” in election campaigns, because it allowed mobilizing and activating significant groups of the electorate on a regional basis. In the presence of the “clarity” of the division of electoral groups according to their commitment in accordance with different values, it is easy for political technologists to work and construct winning artificial myths on this basis. With new elections, mythological constructions of new forms are created, but the previous ones do not disappear either, although the subjects whose needs they served periodically descend from the “political Olympus.” In our opinion, this is explained by special attachment and clear correlation of civilizational rhetoric to the archetypes of the collective unconscious of Ukrainians.

Another artificial myth analyzed by O. Shevchenko as part of the crisis mythology in Ukraine – also exported from Russia (and, by the way, very common in Russia) – is about a management crisis. Within the framework of the coordinates of such a myth perception, the chief ideologue of “United Russia” V. Surkov noted that Ukrainians are not a “state-creating people,” do not have “state existence skills”; they show a fundamental inability to state building and autonomous geopolitical choice, which condemns them to the status of an eternal province (Shevchenko, 2006).

An infamous Ukrainophobe, the owner of a “Golden Pen of Russia” M. Leontiev connects the crisis of public administration in Ukraine with the phenomenon of betrayal, which constantly “haunts” Ukrainian historical figures and modern public figures. For example, in his reflections on the moral degradation of Ukrainian politics, M. Leontiev notes that “Ukrainian politics is always betrayal; whoever betrayed first is the one tall in the saddle.”

In fact, certain signs of the political process in Ukraine – the indecisiveness, propensity for manipulation of the ruling elites, their complete dependence on elites not elected by the citizens (i.e. oligarchic groups) help the “exporters of myths from Russia to Ukraine” in the presentation of new arguments in favor of the myth of a governance crisis in Ukraine. The myth of a managerial crisis (more mythologized than real) continued for some time to psychologically instill apathy and negativism in the public consciousness due to the subsequent spread of the propaganda formula of “national salvation,” although sometimes, in fact, the nation needs to be saved, first of all, from the creators and spreaders of such a myth.

Another component of the crisis mythology is the myth of the inevitable disintegration of Ukraine, which is operated not only by Russian politicians. For example, O. Shevchenko cites Slovak journalist S. Helemendyk’s statement about the “civilizational incompatibility” of many “Ukraines” (which include Kyiv, the pro-Russian northeast, Crimea, agrarian regions of central and southern Ukraine, Galicia, and the former Austria-Hungary). Such a situation, according to S. Helemendyk, gives birth to a forecast of a “Yugoslav scenario,” a probable secession of the part of Ukraine which he calls “Russian” (Crimea, southeast). Perhaps, these are planted materials, but another fact is disturbing: the spread of such analytics outside the CIS.

The most dangerous is the situation of large-scale manipulation of “crisis mythology,” which leads to the perception by the public consciousness of the myth of the disintegration of Ukraine

as a fatal inevitability. This is an ideal basis for political technologies that popularize a “crisis” image of the state.

In the context of the dominance of the irrational component of the political process, political myth, as a component of consciousness, greatly complicates objective understanding of political phenomena. The crisis mythology of Ukraine analyzed above contributes to the formation of a racist view of themselves among bearers of mass consciousness in Ukraine. In order to protect oneself from persistent destructive consequences of this kind of self-identification, one needs to be clearly aware of the fallacy of the twisted logic of the above-mentioned judgments; also, the introduction of a mechanism of responsibility for such manipulative behavior is necessary.

Let us now analyze other forms of influence of myths on the formation of the domestic political and cultural space.

At certain stages of the democratic transition in Ukraine, authoritarian tendencies in the political sphere of Ukrainian society were re-actualized and were quite strong. In a generalized form, these trends are represented in the form of the myth of a “strong state,” which played the role of an imperative for the political class that formed after the 2010 presidential elections in Ukraine.

A characteristic feature of the 2010 presidential election campaign was a public discussion of the usefulness of introducing a “strong hand” model of authoritarianism in Ukraine. Even candidates supporting democracy spoke about the expediency of building a “strong state.” On September 25, 2010, Yu. Tymoshenko stated on a TV broadcast of the “Ukraine” TV channel that the dictatorship was the only way out of the crisis situation. But she added that it should have been a dictatorship of law and order. One of her opponents, S. Tihipko, went to the elections with the slogan “a strong president is a strong country,” leading a party with the corresponding name – “Strong Ukraine.” S. Tihipko suggested adopting a new version of the Constitution, where the government “as a real and indisputable center of state and executive power” would be subordinate to the President. Another candidate of the 2010 presidential elections, A. Yatsenyuk, declared his intention to “restore order” in the event of his victory. Still another candidate, A. Hrytsenko, presented his draft “Constitution of Order,” based on the strengthening of presidential powers. He tried to convince: “In the current conditions, we need to talk about order and a strong hand not as a counterweight to democracy, but, rather, on the contrary – as responsibility, as

a means to create a solid foundation for a real, not a facade, democracy.” So, for the first time in the history of Ukraine, the candidates promised not to deepen, but to curtail democracy.

Advertising of authoritarian attitudes by presidential candidates was correlated with the mood of the population – according to sociological company Research & Branding Group, 80% of respondents believed that the state needed a “strong hand,” and 36% noted that they were ready to accept the restriction of civil liberties. That is, authoritarian slogans in a certain respect are popular among the Ukrainian population even after almost 20 years of democratic transition.

Of course, this was facilitated by a combination of socio-economic and political crises, and this indicates the extreme importance of ensuring the basic indicators of social comfort and security for Ukrainians. So, economic circumstances influence the restructuring of the system of political myths.

The functional load of myths, which consists in hiding the ideological vacuum and lack of supporting the process of transition to a consolidated democracy, turns out to be universal at all stages of the country’s democratic transition. Because of the weakness of democratic and liberal traditions, the population has little faith in rational explanations of the complex dramatic changes they are experiencing.

In the modern world, unlike the archaic one, myths rarely appear spontaneously. Therefore, today, ruling elites, power structures and experts in the field of humanitarian sciences play a key role in the formation of political mythology.

In view of the need for revolutionary changes and patriotic upsurge, the elites actualize the following identification markers:

- of a memorial nature (from the past, from historical books, folklore, from ideas about the early days of prophets and the righteous);
- borrowed markers (borrowed from other nations in competition with them for symbolic heritage or recognizing identity vassalage);
- newly created (created anew, being taken from the current revolutionary experience, which is usually very difficult).

Patriotic protest actions in Ukraine in 2013–2014 were fueled by memorial markers of identity and retrospective understanding of the national; the following worked well:

- the Cossack myth (Cossack centuries);
- commemoration of heroes of the past (in particular, S. Bandera);
- destruction of monuments to V. Lenin;
- cultivation of the Ukrainian language, Ukrainian songs, embroidery, other cultural products.

According to O. Mykhailova, this shows that the national is closely tied to memorial markers (Malakhov, 1999).

Another part of the people of Ukraine borrowed not European, but rather Russian identification markers: paternalism and hostility towards other identities.

In order to determine the nature of modern myth in transitional societies, it is possible to use the concepts of “threshold,” “social structure” and “ideal community” proposed by American researcher of rituals V. Turner. According to the scientist, society includes two inseparable models of human relations:

- a public structure as a structured system of political, legal and economic statuses of people;
- an ideal community as an unstructured and relatively undifferentiated community of individuals that arises where there is a lack of public structure (Hal).

In the post-Soviet states, according to V. Turner, the opposition between an ideal community and a public structure becomes permanent. What is important is the extent to which the groups in these societies that have claimed the status of nation-builders have been integrated into the existing state.

Conclusions. In the conditions of the dissemination of technological myths, which play an increasingly destructive role with regard to the general state of public consciousness, further dividing the government and citizens, creating moods of despair and apathy in society that are unfavorable for strategic reforms, in our opinion, the need for a special legislative regulation of the problem of political populism before the elections turns out to be topical. Our vision of the mechanism for solving this problem lies in a comprehensive reform of the electoral (transition to a proportional system with open lists) and party (introduction of state financing of parties) systems, as well as the adoption of a special law on political responsibility in Ukraine.

Over the past six months, Ukraine has been forming its own identity at an accelerated pace – with a pantheon of martyrs, heroes and traitors, categories of “our people” and “enemies,” which are being very clearly crystallized in the conditions of military operations. The counter-mythical “Banderians,” “junta,” “fascists” are fictional, but they serve as reality for those who are ready to fight them. This is an example of a myth that cannot be rationalized. It is the emphasis on mythological principles of social consciousness that is the reason why consciousness is difficult to understand.

During independent Ukraine, the authorities were in no hurry to destroy political myths, because under the conditions of facade democracy, the demand for myths grew. The fatalistic perception of fate that has been characteristic of Ukraine from the mid-90s of the 20th century to the events of the Orange Revolution partly explains the slow process of the country’s modernization by the fact that citizens had minimal interest in politics.

REFERENCES:

1. Andrieieva O. Rosiiski mify pro Ukrainu. Viche. 2009. *Cherven*. № 12. S. 8–10.
2. Hal B. Myfotvorchist control-c error . <http://dialogs.org.ua/ru/project/page12809.html>
3. Malakhov V. Mif pro mif. Natsionalna mifolohiia yak tema suchasnoi sotsialnoi mifotvorchosti. *Filosofski obrii*. 1999. № 1–2. S. 50–61.
4. Rustow D., Transitions to democracy: toward a dynamic model. *Comparative Politics*. 1970. Vol. 2 № 3. P. 91.
5. Shevchenko O. Kryzova mifolohiia ta yii destruktivna rol v suchasni Ukraini Den. 2006. № 132.
6. Urbinati N., Democracy and Populism. *Constellations*, 1998 Vol. 5(1). Pp. 110–124.
7. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In *CMiGIN* (pp. 519–529).

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-7](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-7)

Сердюк Ірина Анатоліївна,

аспірантка кафедри публічного адміністрування Міжрегіональної Академії управління персоналом, молодший науковий співробітник, біофізик відділення нейрофізіології Державного закладу «Науково-практичний медичний реабілітаційно-діагностичний центр МОЗ України», 85110, Україна, Донецька область, м. Костянтинівка, вул. О.Невського, 14, тел. (06272) 2-55-17, e-mail: irina-serduk@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9840-7340>

Serdyuk Irina Anatolievna,

PhD student, Interregional Academy of Personnel Management, Junior Researcher, Biophysicist of the Department of Neurophysiology State institution "Scientific and Practical Medical Rehabilitation and Diagnostic Center of the Ministry of Health of Ukraine", 85110, Ukraine, Donetsk region, Kostiantynivka, Al.Nevskogo St. 14, (06272) 2-55-17, Email: irina-serduk@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0001-9840-7340>



РОЗВИТОК СИСТЕМИ РЕАБІЛІТАЦІЇ МЕДИКО-ПСИХОЛОГІЧНОГО СПРЯМУВАННЯ В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Анотація. Сучасна людина живе в епоху турбулентного розвитку інформаційних технологій та постійного інформаційно-психологічного впливу на особистість. Розвиток системи ефективної реабілітації із врахуванням сьогоденних викликів, без сумніву, можна віднести до найбільш важливих задач не тільки у сфері охорони здоров'я, але й державної політики взагалі. Головним аспектом організації реабілітаційної допомоги в умовах інформаційних викликів є розширення меж – реалізація комплексного підходу до фізичного, соматичного, психологічного та психічного стану пацієнта, метою якого є відновлення соматичного самопочуття та ментального здоров'я з подальшим патронатом і супроводом людини.

Мета роботи. Дослідити теоретичні та практичні тенденції в системі реабілітації та концепції щодо підвищення ефективності реабілітаційної допомоги особам, що зазнали збитку ментальному здоров'ю в умовах інформаційних викликів.

Методологія. Серед переліку методів дослідження обрано метод аналізу, узагальнення, систематизації та порівняння відомостей науково-методичної літератури з проблематики дослідження.

Наукова новизна. Дістали подальший розвиток: історичний огляд основних підходів до поняття психічне здоров'я; науковий аналіз теоретичних і практичних тенденцій в системі реабілітації та концепцій щодо підвищення ефективності реабілітаційної допомоги особам, які зазнали збитку ментальному здоров'ю; теоретичне обґрунтування ролі органів державної влади в покращенні організації системи реабілітації медико-психологічного спрямування в умовах інформаційних викликів.

Висновки. Задля реалізації розбудови системи реабілітації медико-психологічного спрямування в умовах інформаційних викликів актуальними питаннями є: урегулювання нормативно-правових документів, наявність сучасного медичного обладнання та спеціально підготовленого персоналу, удосконалення освітньої системи базової підготовки спеціалістів, отримання ними фахової спеціалізації, розширення можливостей і здійснення державної нормалізації післядипломного удосконалення професійних компетенцій.

Ключові слова: психічне здоров'я, інформаційні виклики, реабілітація, медико-психологічна допомога, інформаційно-психологічна безпека.

DEVELOPMENT OF THE REHABILITATION SYSTEM OF MEDICAL AND PSYCHOLOGICAL TREND UNDER THE CONDITIONS OF INFORMATION CHALLENGES

Abstract. A modern man lives in an era of turbulent development of information technologies and constant informational and psychological influence on the individual. The development of an effective rehabilitation system, taking into account today's challenges, can undoubtedly be considered one of the most important tasks not only in the field of health care, but also in public policy in general. The main aspect of the organization of rehabilitation care under conditions of information challenges is the expansion of boundaries – the implementation of a comprehensive approach to the physical, somatic, psychological and mental state of the patient, the goal of which is the restoration of somatic well-being and mental health with further patronage and support of the person.

The purpose of the article. To investigate the theoretical and practical trends in the rehabilitation system and the concept of increasing the effectiveness of rehabilitation assistance to persons who have suffered damage to mental health under conditions of informational challenges.

Methodology. Among the list of research methods, the method of analysis, generalization, systematization and comparison of information from the scientific and methodical literature on the research issues was chosen.

Scientific novelty. Further development has been received: a historical overview of the main approaches to the concept of mental health; scientific analysis of theoretical and practical trends in the rehabilitation system and concepts for increasing the effectiveness of rehabilitation assistance to persons who have suffered damage to their mental health; theoretical substantiation of the role of state authorities in improving the organization of the medical and psychological rehabilitation system under conditions of informational challenges.

Conclusions. In order to implement the development of the medical and psychological rehabilitation system under conditions of information challenges, the following issues are relevant: the regulation of regulatory documents, the availability of modern medical equipment and specially trained personnel, the improvement of the educational system of basic training of specialists, their acquisition of professional specialization, the expansion of opportunities and the implementation of state normalization postgraduate improvement of professional competences.

Key words: mental health, information challenges, rehabilitation, medical and psychological assistance, information and psychological security.

Вступ. Життя особистості в час загальних соціальних трансформацій і потужного інформаційного тиску, змушують перебувати в стані постійного емоційного напруження. Схожі умови формують стресовий стан, а довгочасне перебування сприяє розвитку хронічного стресу. Відзначається суттєве зростання населення, яке зазнало впливу інформаційно-психологічної турбулентності. Наслідками такого впливу є погіршення психологічного комфорту через незадоволення базових потреб людини, які визначають її соціальну поведінку. Потреба в безпеці стає домінуючою в умовах соціальної дезорганізації, радикальних суспільних змін, наслідків інформаційних стресів, які руйнують звичні стереотипи поведінки та сформований образ життя.

Порушення інформаційно-психологічної безпеки у вигляді збитку ментальному здоров'ю людини (тривога, страх, посттравматичний стресовий розлад) потребують своєчасного реа-

гування у вигляді медико-психологічної допомоги з наголосом на розв'язанні психологічних проблем. У зв'язку з цим, організація і надання реабілітаційної допомоги медико-психологічного спрямування населенню на сучасному етапі реформування системи охорони здоров'я України набуває особливого перспективного значення. Попри суттєві наукові досягнення та втілення у вигляді законодавчих актів, медико-психолого-соціолого-педагогічних практик слід зазначити, що питання збереження ментального здоров'я нації та розвитку системи реабілітації в Україні в умовах інформаційних викликів потребують постійного дієвого розвитку теоретико-методологічного підґрунтя.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою. Аналіз наукових підходів до розвитку системи реабілітації у галузі охорони здоров'я свідчить, що дана проблематика досліджується значною кількістю вітчизняних науковців, оскільки це пов'язано з актуальністю об'єкта вивчення і важливістю

отриманих результатів. Як бачимо, численні наукові дослідження Золотар О.О. (Золотар, 2018), Панченко О.А. (Панченко, 2020), Богданов С.Г. (Богданов, 2020), Яремчук О.В., Берлінець І.А. (Яремчук, Берлінець, 2020), Скоропада Л. (Скоропада, 2020) та організаційно-правові заходи не лише не вичерпали проблему, а й, навпаки, засвідчили її глибину та багатовекторність. Нові ризики, пов'язані з інформаційно-психологічною безпекою, підкреслюють необхідність постійного розвитку теоретичного фундаменту, у межах якого формуються науково обгрунтовані принципи побудови та практичної організації реабілітаційного процесу.

Мета дослідження. Дослідити теоретичні та практичні тенденції в системі реабілітації та концепції щодо підвищення ефективності реабілітаційної допомоги особам, що зазнали збитку ментальному здоров'ю в умовах інформаційних викликів.

2. Розвиток системи реабілітації з акцентом на відновлення психічного здоров'я. Здоров'я людини є найдорожчим скарбом і головною умовою економічного розвитку країни, а також одним із ключових вимірів якості життя. І значна частка відновлення втраченого здоров'я належить процесу реабілітації, що є невід'ємною частиною загального охоплення послугами охорони здоров'я поряд зі зміцненням здоров'я, профілактикою захворювань, лікуванням та паліативною допомогою. Поняття реабілітації включає комплекс медичних, психологічних, фізичних, соціальних, педагогічних, юридичних та професійних заходів, направлених на відновлення порушених функцій організму та працездатності хворих. Основною метою реабілітаційних заходів є найскоріше повернення хворої людини до повноцінного соціального життя та найбільш повне відновлення втраченої працездатності. Це повною мірою відповідає основним пріоритетним аспектам ефективності реабілітації – економічному та соціальному.

Розвиток ефективної системи реабілітації з акцентом на відновлення психічного здоров'я без сумніву можна віднести до найбільш важливих задач не тільки у сфері охорони здоров'я, але й державної політики в цілому (Панченко, Антонов, 2020). Нові ризики, пов'язані з інформаційно-психологічною безпекою, в тому числі воєнні дії, соціально-економічні негаразди, наслідки інформаційно-психологічної війни у вигляді збитку психічному здоров'ю актуалізують перед науковцями, законодавцями, виконавчою владою та причетною спільнотою завдання, що потребують невідкладного вирішення (Панченко, 2020). Дана робота акцен-

тована на розгляді проблеми у двох взаємопов'язаних площинах: медико-психологічній та організаційно-правовій.

Базовою цінністю у даному дослідженні є психічне здоров'я, яке, в першу чергу, означає здатність людини до адаптації. За визначенням ВООЗ, психічне здоров'я – це не просто відсутність психічного розладу. Це «стан благополуччя, при якому кожна людина може реалізувати свій власний потенціал, впоратися із життєвими стресами, продуктивно та плідно працювати, а також робити внесок у життя своєї спільноти. Інакше кажучи, психічно здоровою є людина, яка не має симптомів та синдромів психічного розладу, соціально адаптована та отримує задоволення від життя» (World Health Organization, 2018). Термін «психічне здоров'я» в сучасному розумінні – це не лише відсутність психічних розладів у індивідуума, а й стан рівноваги та гармонії між людиною та навколишнім світом, суспільством, наявність душевних, психічних резервів щодо визначення стресів та труднощів, що виникають виняткових обставин.

Психічне здоров'я та психічне благополуччя найважливіші складові високої якості життя, що дозволяють людям вважати своє життя повноцінним і значущим, бути активними та творчими членами суспільства. Психічне здоров'я є основою добробуту та ефективного функціонування для людини та спільноти. Також воно сприяє найбільш повному фізичному, розумовому та емоційному розвитку людини. Повноцінне психічне здоров'я – важливий фактор, що забезпечує соціальну єдність, продуктивність праці, суспільний спокій і стабільність довкілля, що сприяє зростанню соціального капіталу та економічному розвитку суспільства (Борисюк, 2013).

Наразі в українському законодавстві саме поняття «психічне здоров'я» відсутнє. Чинний Закон України «Про психіатричну допомогу» визначає тільки поняття: «комплекс спеціальних заходів, спрямованих на обстеження стану психічного здоров'я осіб на підставах та в порядку, передбачених цим Законом та іншими законами України, профілактику, діагностику психічних розладів, лікування, нагляд, догляд, медичну та психологічну реабілітацію осіб, які страждають на психічні розлади, у тому числі внаслідок вживання психоактивних речовин» (Про психіатричну допомогу: Закон України від 22.02.2000р.). Попри те, що Закон охоплює широкий спектр дій (профілактика, обстеження стану психічного здоров'я, лікування, реабілітація), він направлений на специфічний контингент – осіб з психічними розладами.

Смислове та практичне наповнення сфери збереження психічного здоров'я згідно ВООЗ передбачає законодавче регулювання «послуг у сфері психічного здоров'я» з «напрямком на мультидисциплінарний підхід, міжвідомчу взаємодію та координацію зусиль широкого кола інституцій сфери психічного здоров'я» (Психічне здоров'я для України: Проєкт, 2020). Послуги у сфері психічного здоров'я згідно з рекомендаціями ВООЗ мають охоплювати ряд заходів (діагностика стану психічного здоров'я, профілактика, діагностика психічних розладів, лікування, медико-психологічна реабілітація) і виконуватись на різних рівнях (заклади довгострокового перебування та спеціалізовані послуги, послуги в лікарнях загального профілю та на рівні громад, послуги на первинному рівні, неформальні послуги на рівні громад, самодопомога).

На сприяння втіленню сучасних підходів спрямована «Концепція розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року» (Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 27.12.2017р.), метою якої «є створення цілісної, ефективної системи охорони психічного здоров'я, яка функціонує в єдиному міжвідомчому просторі, забезпечує покращення якості життя та дотримання прав і свобод людини». Концепція є по суті першим комплексним політичним рішенням, направленим на врегулювання сфери охорони психічного здоров'я в Україні, визначивши конкретний напрямок державної політики та законодавчих змін.

Міністерством охорони здоров'я за участю експертів та громадськості у березні 2018 року було розроблено відповідний проєкт плану заходів щодо реалізації Концепції, де було сформовано 5 основних напрямків (Проєкт плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року). Втім цей План заходів не був затверджений. Натомість з кінця 2020 року розроблявся новий план, що охоплював вже не весь період, а тільки з 2021 по 2023 роки. Він був затверджений Розпорядженням Кабінету Міністрів України «Про затвердження плану заходів на 2021-2023 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року» наприкінці 2021 року (Про затвердження плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 06.10.2021р.). Отже, реформа у сфері охорони психічного здоров'я, що направлена на створення

цілісної та ефективної системи відповідно до міжнародних норм, підвищення загального рівня психологічного благополуччя населення триває, але досить повільно.

Враховуючи, що інформаційні виклики є загрозами психічному здоров'ю нації, а превентивні заходи «пробуксовують», зростає роль системи реабілітації.

3. Організація системи реабілітації медико-психологічного спрямування в Україні. Головною метою комплексної системи реабілітації, як результату цілеспрямованих зусиль в медичному, соціальному, педагогічному, економічному аспектах, є саме відновлення і покращення якості життя. Медична складова, будучи базовою в системі реабілітації ставить за мету не тільки відновлення до початкового стану органів і систем, а й визначення межі функціональних можливостей людини в її подальшому повсякденному житті. В ракурсі реабілітаційної допомоги особам, які зазнали збитку психічному здоров'ю, мета реабілітації повинна полягати не тільки у відновленні працездатності, чи порушених функцій, а й у відновленні психологічної цілісності, гідності людини, її соціально-громадської самостійності, самоактуалізації та мотивації бути здоровою. Отже, в тандемі з медичною має виступати психологічна реабілітація, яка в багатьох випадках є провідною.

Виходячи з того, що необхідною складовою якості життя є психологічне благополуччя, логічним є залучення підходів спеціальної (корекційної) психології. Як відомо, предметом вивчення спеціальної психології є розвиток психіки, що протікає в несприятливих умовах. У категоріях спеціальної психології: реабілітація – система медико-психологічних, педагогічних і соціальних заходів, спрямованих на відновлення, корекцію або компенсацію порушених психічних функцій, станів, особистісного та соціально-трудового статусу хворих, інвалідів, осіб, які перенесли захворювання (Лемех).

У 2017 році ВООЗ видало рекомендації «Реабілітація в системах охорони здоров'я» (World Health Organization, 2017), які містять сім базових принципів. На виконання Рекомендацій в Україні мав би бути прийнятий відповідний закон. І дійсно, проєкт закону «Про систему реабілітації в Україні», був виставлений для обговорення у жовтні 2017 року (Про систему реабілітації в Україні: Проєкт Закону України). Згідно з проєктом реабілітація охоплює такі види: фізична та медична; психологічна; професійна; соціальна; рекреаційно-спортивна. Зазначено, що «Психологічна реабілітація особи,

залежно від потреб самої особи, може бути представлена як самостійна програма, так і входити до індивідуальної програми реабілітації поряд з медичною та фізичною реабілітацією». Втім, на розгляд Верховної Ради у червні 2020 року був представлений інший законопроект: «Про реабілітацію осіб з обмеженнями життєдіяльності» (Про реабілітацію осіб з обмеженнями життєдіяльності: Проект Закону України), який був остаточно затверджений у грудні 2020 року та введений в дію 30.06.2021 року під назвою «Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» (Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон України від 03.12.2020 р.). Не зважаючи на звучну назву, при детальному аналізі стає зрозумілим, що він є доволі вузькопрофільним. Про це свідчать, наприклад, дебати щодо назви – в процесі другого читання розглядалися, крім озвучених вище, і такі варіанти: «Про систему медичної реабілітації осіб з обмеженнями життєдіяльності», «Про реабілітацію осіб з обмеженнями життєдіяльності та осіб з психічними захворюваннями». Та й саме визначення поняття «реабілітація» зазнало істотних метаморфоз.

Остаточна редакція поняття має три суттєві особливості. По-перше, у формулюванні «комплекс заходів, яких потребує особа» відсутнє цілеспрямовання, тобто динаміка процесу. По-друге, вираз «у взаємодії з її середовищем» є звуженим – воно не вказує на навколишнє середовище, тобто соціальну інтеграцію і незалежність. По-третє, у визначення введено термін «стан здоров'я» – загальний показник для хвороб (гострих і хронічних), розладів, пошкоджень або травм... Стани здоров'я кодуються згідно з Міжнародною статистичною класифікацією хвороб та споріднених проблем охорони здоров'я» (Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон України від 03.12.2020 р. Ст. 1), що ще раз підкреслює вузьку направленість Закону.

Що характерно, у Законі відсутнє поняття психологічної реабілітації. Натомість введено «психологічна допомога в реабілітації – діяльність, спрямована на відновлення та підтримку функціонування особи у фізичній, емоційній, інтелектуальній, соціальній та духовній сферах із застосуванням методів психологічної та психотерапевтичної допомоги у формах психотерапії, психологічного консультування або першої психологічної допомоги. Психологічну допомогу в реабілітації здійснює клінічний психолог (психолог, психотерапевт) у складі мультидисциплінарної реабілітаційної команди» (Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон

України від 03.12.2020 р.). Викликає сумнів, що клінічний психолог своєю діяльністю може досягнути відновлення та підтримку у вказаному широкому спектрі сфер функціонування особи, якщо він один у команді.

Складається враження, що Закон цілеспрямований насамперед на фізичну складову реабілітації. Це простежується протягом всього тексту, а особливо у Ст. 10, де лікар фізичної та реабілітаційної медицини стоїть на першому місці. Тут мав би сенс ввести іншу назву: лікар-реабітолог, лікар з клінічної реабітології (клінічний реабітолог), що відповідало б філософії реабітології як галузі наукових знань та смислового наповнення реабілітації, як практичному її втіленню. А клінічний психолог мав би стояти на другому місці (а не на шостому!). Адже саме ці два фахівці є визначальними у складі мультидисциплінарної реабілітаційної команди, яка згідно з Законом надає реабілітаційну допомогу.

Аналізуючи Закон, можна відзначити, що він, не зважаючи на недоліки, є поступальним етапом у русі до становлення дієвої системи реабілітації, але є певні сумніви щодо його відповідності принципам ВООЗ, про які йшлося вище, хоча деякі дослідники додержуються іншої думки, наголошуючи, що зміст Закону повністю відповідає світовим підходам, а «реабілітаційна допомога» логічно заміняє поняття «медична реабілітація», значно розширюючи сферу її застосування (Скоропада).

Система медико-психологічної реабілітації осіб, які в умовах інформаційних викликів зазнали збитку психічному здоров'ю потребує об'єднання понять «послуги у сфері психічного здоров'я» та «реабілітаційні послуги». Цілком очевидним є необхідність розробки й прийняття або окремого базового законодавчого акту, або внесення доповнень у «Концепцію розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року», взявши за основу п. 4. Ст. 8 Закону «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я»: «Реабілітаційна стратегія охорони здоров'я є окремою стратегією охорони здоров'я, головною метою якої є досягнення оптимального рівня функціонування особи у взаємодії з її навколишнім середовищем, соціальної інтеграції та незалежності, для чого використовуються інтегровані підходи до оптимізації участі, розбудови та зміцнення ресурсів особи, забезпечення сприятливості навколишнього середовища та залучення особи до взаємодії з її навколишнім середовищем» (Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я: Закон України від 03.12.2020 р. Ст. 8).

4. Висновки та перспективи подальших досліджень. Розвиток системи реабілітації

медико-психологічного спрямування в умовах інформаційних викликів надасть можливість здійснення комплексного підходу до фізичного, соматичного, психологічного та психічного стану пацієнта, метою якого є відновлення соматичного самопочуття та ментального здоров'я з подальшим патронатом і супроводом людини.

Задля реалізації розвитку системи реабілітації медико-психологічного спрямування в умовах інформаційних викликів актуальними питаннями є: урегулювання нормативно-правових документів, наявність сучасного медичного обладнання та спеціально підготовленого персоналу, удосконалення освітньої системи базової підготовки спеціалістів, отримання ними фахової спеціалізації, розширення можливостей і здійснення державної нормалізації післядипломного удосконалення професійних компетенцій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Аналіз законодавства й політики у сфері психічного здоров'я в Україні. Проект «Психічне здоров'я для України». 2020. URL: <https://law.mh4u.in.ua/wp-content/uploads/2021/03/mh4u-mh-law-analysis-report-2021.pdf>
2. Богданов С. Г. Державний механізм організації системи медичної реабілітації в Україні. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2020. Вип. 16. С. 40–46.
3. Борисюк А. С. До проблеми психічного та психологічного здоров'я молоді. Збірник наукових праць. *Психологічні науки*. 2013. Том 2. Випуск 10(91). С. 46–51.
4. Закон України «Про психіатричну допомогу» № 1489-III від 22 лютого 2000 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-14#Text>
5. Закон України «Про реабілітацію у сфері охорони здоров'я» №1053-IX від 3 грудня 2020 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text>
6. Золотар О. О. Інформаційна безпека людини: теорія і практика: монографія. Київ: ТОВ «Видавничий дім «АртЕк». 2018. 446 с.
7. Лемех Е.А. Основы специальной психологии: лекции. URL: <http://elib.bspu.by/handle/doc/3374>
8. Панченко О. А., Антонов В. Г. Реабілітація як складова державної політики у сфері інформаційно-психологічної безпеки. Теорія та практика державного управління. 2020. Вип. 2(69). С. 8–17.
9. Панченко О. А. Інформаційна безпека в епоху турбулентності: державно-управлінський аспект: монографія. К.: КВІЦ. 2020. 332 с.
10. Проект Закону України «Про реабілітацію осіб з обмеженнями життєдіяльності». URL: http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI02413A.html
11. Проект Закону України «Про систему реабілі-

тації в Україні». URL: <https://novynarnia.com/2017/10/02/zakon-ukrayini-pro-sistemu-reabilitatsiyi-v-ukrayini-proekt>

12. Проект плану заходів щодо реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року. URL: https://docs.google.com/document/d/1oNBGoL7yKKhinRxFJatKKtMOK_r44H4kBR9E43uH1lg/edit
13. Розпорядження КМУ «Про затвердження плану заходів на 2021–2023 роки з реалізації Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року» від 6 жовтня 2021 р. № 1215-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1215-2021-%D1%80#Text>
15. Розпорядження КМУ «Про схвалення Концепції розвитку охорони психічного здоров'я в Україні на період до 2030 року» від 27 грудня 2017 р. № 1018-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#Text>
16. Скоропада Л. Функціональний аналіз трудових функцій фахівців, залучених до надання послуг у сфері охорони психічного здоров'я в Україні. Київ. 2020. URL: https://www.mh4u.in.ua/wp-content/uploads/2020/12/funkczionalnyj-analiz-zvit_2020.pdf
17. Яремчук О. В., Берлінець І. А. Проблематика державного управління у сфері медичної реабілітації в процесі трансформування національної системи охорони здоров'я. *Демократичне врядування*. 2018. Вип. 21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2018_21_13
18. Rehabilitation in health systems. World Health Organization. 2017. URL: <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1175964/retrieve>
19. World Health Organization. Mental health: strengthening our response 30 March 2018. URL: <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response>
20. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Estudios De Economia Aplicada*, 39(5). doi:10.25115/eea.v39i5.5065

REFERENCES: —

1. Analiz zakonodavstva j polityky u sferi psykhichnoho zdorov'ia v Ukraini. Proiekt «Psykhichne zdorov'ia dlia Ukrainy» [Analysis of legislation and policy in the field of mental health in Ukraine. Project “Mental Health for Ukraine”]. 2020. Retrieved from: <https://law.mh4u.in.ua/wp-content/uploads/2021/03/mh4u-mh-law-analysis-report-2021.pdf> [in Ukrainian].
2. Bohdanov S. H. (2020). Derzhavnyj mekhanizm orh-anizatsii systemy medychnoi rehabilitatsii v Ukraini [The state mechanism for organizing the medical rehabilitation system in Ukraine]. *Publichne uprav-linnia i administruvannia v Ukraini* – Public man-

- agement and administration in Ukraine. Vol. 16. pp. 40–46. [in Ukrainian].
3. Borysiuk A. S. (2013). Do problemy psykhychnoho ta psykholohichnoho zdorov'ia molodi [Before the problem of mental and psychological health, I am young]. *Zbirnyk naukovykh prats'. Psykholohichni nauky* – Collection of scientific works. Psychological sciences. T. 2. Vol. 10(91). pp. 46–51. [in Ukrainian].
 4. Zakon Ukrainy «Pro psykhiatrychnu dopomohu» [Law of Ukraine “On Psychiatric Assistance”]. № 1489-III vid 22 liutoho 2000 roku. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1489-14#Text> [in Ukrainian].
 5. Zakon Ukrainy «Pro reabilitatsiiu u sferi okhorony zdorov'ia» [Law of Ukraine “On rehabilitation in the field of health care”]. №1053-IX vid 3 hrudnia 2020 roku. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1053-20#Text> [in Ukrainian].
 6. Zolotar O.O. (2018). Informatsijna bezpeka liudyny: teoriia i praktyka: monohrafiia [Human information security: theory and practice: monograph]. Kyiv : TOV «Vydavnychyj dim «ArtEk». 446 p. [in Ukrainian].
 7. Lemekh E. A. Osnovy spetsyal'noj psykholohyy: lektsyy [Basics of special psychology: lectures]. Retrieved from <http://elib.bspu.by/handle/doc/3374> [in Ukrainian].
 8. Panchenko O. A., Antonov V. H. (2020). Reabilitatsiia iak skladova derzhavnoi polityky u sferi informatsijno-psykholohichnoi bezpeky [Rehabilitation as a component of state policy in the field of information and psychological security]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia* – Theory and practice of public administration. 2(69). pp. 8–17 [in Ukrainian].
 9. Panchenko O. A. (2020). Informatsijna bezpeka v epokhu turbulentnosti: derzhavno-upravlins'kyj aspekt: monohrafiia [Information security in the era of turbulence: the state-management aspect: a monograph]. Kyiv : KViTs. 332 p. [in Ukrainian].
 10. Proekt Zakonu Ukrainy «Pro reabilitatsiiu osib z obmezheniamy zhyttiedial'nosti» [Draft Law of Ukraine “On the rehabilitation of persons with disabilities”]. Retrieved from http://search.ligazakon.ua/l_doc2.nsf/link1/JI02413A.html [in Ukrainian].
 11. Proekt Zakonu Ukrainy «Pro systemu reabilitatsii v Ukraini» [Draft Law of Ukraine “On the Rehabilitation System in Ukraine”]. Retrieved from <https://novynarnia.com/2017/10/02/zakon-ukrayini-pro-sistemu-reabilitatsiyi-v-ukrayini-proekt> [in Ukrainian].
 12. Proekt planu zakhodiv schodo realizatsii Kontseptsii rozvytku okhorony psykhychnoho zdorov'ia v Ukraini na period do 2030 roku [Draft action plan for the implementation of the Mental Health Development Concept in Ukraine for the period up to 2030]. Retrieved from https://docs.google.com/document/d/1oNBGoL7yKKhinRxFJatKKtMOK_r44H4k-BR9E43uH1lg/edit [in Ukrainian].
 13. Rozporiadzhennia KMU «Pro zatverdzhennia planu zakhodiv na 2021-2023 roky z realizatsii Kontseptsii rozvytku okhorony psykhychnoho zdorov'ia v Ukraini na period do 2030 roku» [Decree of the CMU “On the approval of the plan of measures for 2021–2023 for the implementation of the Concept of development of mental health care in Ukraine for the period until 2030”] vid 6 zhovtnia 2021 r. № 1215-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1215-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 14. Rozporiadzhennia KMU «Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku okhorony psykhychnoho zdorov'ia v Ukraini na period do 2030 roku» [Decree of the CMU “On the approval of the Concept for the development of mental health care in Ukraine for the period until 2030”] vid 27 hrudnia 2017 r. № 1018-r. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1018-2017-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 15. Skoropada L.(2020). Funktsional'nyj analiz trudyvykh funktsij fakhivtsiv, zaluchenykh do nadання posluh u sferi okhorony psykhychnoho zdorov'ia v Ukraini [Functional analysis of the work functions of specialists involved in the provision of services in the field of mental health care in Ukraine]. Retrieved from https://www.mh4u.in.ua/wp-content/uploads/2020/12/funkczionalnyj-analiz-zvit_2020.pdf [in Ukrainian].
 16. Yaremchuk O. V., Berlinets' I. A. (2018). Problematyka derzhavnoho upravlinnia u sferi medychnoi reabilitatsii v protsesi transformuvannia natsional'noi systemy okhorony zdorov'ia [Problems of state management in the field of medical rehabilitation in the process of transformation of the national health care system]. *Demokratychnе vriaduvannia* – Democratic governance. Vol. 21. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2018_21_13 [in Ukrainian].
 17. Rehabilitation in health systems. World Health Organization. 2017. Retrieved from <https://apps.who.int/iris/rest/bitstreams/1175964/retrieve> [in English].
 18. World Health Organization. Mental health: strengthening our response 30 March 2018. Retrieved from <https://www.who.int/ru/news-room/fact-sheets/detail/mental-health-strengthening-our-response> [in English].
 19. Semenets-Orlova, I., Teslenko, V., Dakal, A., Zadorozhnyi, V., Marusina, O., & Klochko, A. (2021). Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. *Estudios De Economia Aplicada*, 39(5). doi:10.25115/eea.v39i5.5065



УДК 351

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-8](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-8)

Старущенко Ярослав Володимирович,
аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, e-mail: yarstar86@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-5164-5075>

Staruschenko Yaroslav Volodymyrovych,
PhD Student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: yarstar86@gmail.com, <https://orcid.org/0009-0008-5164-5075>

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КУЛЬТУРНИХ ПРАВ ГРОМАДЯН

Анотація. Автором досліджено, що на сьогоднішній день в нашій країні важливе місце займає основні принципи культурної політики на рівні ЮНЕСКО та Європейського Союзу. З'ясовано, що ЮНЕСКО розглядає шляхи за допомогою яких культурна політика, як у розвинених так і у країнах, що розвиваються, може бути трансформована та реформована таким чином, щоб стати здатною гідно відповісти на змінені вимоги сучасного суспільного розвитку.

Підкреслено, що політика держави у сфері культури об'єднує основні цінності та інтереси держави, суспільства та людини, до яких належать як регіони нашої країни, так і муніципалітети. Головними цілями культурної політики держави є формування гармонійно розвиненої особистості та зміцнення єдності українського суспільства шляхом пріоритетного культурного та гуманітарного розвитку.

Визначено, що сучасний стан культури в Україні потребує нових політичних підходів, програм та механізмів їх реалізації. Культурний розвиток держави та окремих її регіонів слід визначити, як один із пріоритетних напрямків діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування.

Ключові слова: зарубіжний опит, культурні права та свободи людини, громадське суспільство, культурна політика.

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF ADMINISTRATIVE ACTIVITIES IN THE SPHERE OF ENSURING CULTURAL RIGHTS OF CITIZENS

Abstract. The author researched that today in our country the main principles of cultural policy at the level of UNESCO and the European Union occupy an important place. It has been found that UNESCO is considering the ways in which cultural policy, both in developed and developing countries, can be transformed and reformed in such a way as to become able to adequately respond to the changed demands of modern social development.

It is emphasized that the state policy in the field of culture unites the main values and interests of the state, society and man, which include both regions of our country and municipalities. The main goals

of the state's cultural policy are the formation of a harmoniously developed personality and the strengthening of the unity of Ukrainian society through priority cultural and humanitarian development.

It was determined that the current state of culture in Ukraine requires new political approaches, programs and mechanisms for their implementation. The cultural development of the state and its individual regions should be defined as one of the priority areas of activity of state authorities and local governments.

Key words: foreign survey, cultural rights and human freedoms, public society, cultural policy.

Постановка проблеми. Сьогодні в українській державі культурна сфера перебуває у важкому, кризовому стані. Суттєвою проблемою залишається забезпечення доступу населення до культурно-мистецьких цінностей. У зв'язку із цим актуальним стає переосмислення державної політики у сфері культури з метою забезпечення необхідних умов для підтримки зарубіжної культури, як основи прогресивного розвитку суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти проблеми здійснення зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян досліджували такі науковці, як: Д. Борисенко, І. Шуміло, А. Юзефір та інші.

Мета статті. Метою статті є дослідження зарубіжного досвіду управлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день слід розглянути докладно основні принципи культурної політики на рівні ЮНЕСКО та Європейського Союзу. Як зазначається у звіті ЮНЕСКО про світову культуру, комплексні системи набувають силу через свою різноманітність (Культурні права і свободи особистості).

Варто підкреслити, що ЮНЕСКО розглядає шляхи за допомогою яких культурна політика, як у розвинених так і у країнах, що розвиваються, може бути трансформована та реформована таким чином, щоб стати здатною гідно відповісти на змінені вимоги сучасного суспільного розвитку. Передусім це стосується впливу глобального (світового) ринку на творчість, на виникнення та розвиток культурної індустрії, на культурну спадщину, на захист авторських прав та громадських інтересів у вік кіберкультури. Ця проблема також стосується й урядів, що представляють інтереси своїх громадян, здійснюють культурну політику, спрямовують її розвиток, формують та управляють культурним обміном від імені цих громадян (Політика ЮНЕСКО в сфері культури).

Хоча держава (на рівні національних і міжнаціональних урядів) є основним осередком формування культурної політики, приватні іні-

ціативи також є важливими, а в таких країнах як США, навіть основними. На додаток, такі незалежні організації як мистецькі асоціації та інші, можуть бути безпосередньо залучені до цього процесу. В багатьох країнах, перенесення приватного сектора до основних засад економічної діяльності, що спостерігається в останні роки, потребує нових відносин між урядами, корпораціями та спільнотами (Сучасний сталий розвиток в сфері культури).

У посткомуністичних країнах Східної Європи, на думку дослідника І. Шуміло основи економічних та соціальних змін останніх років сприяли повній реконструкції «червоного ландшафту», який раніше використовували лідери культури, який в минулому використовувався керівниками культурної політики (Semenets-Orlova, Halyska, Klochko et al, 2019).

Окремого розгляду потребує «Перша програма Європейського Союзу щодо підтримки культури (2000–2004)», що була прийнята в листопаді 1998 року. Вона передбачає, що культура є одночасно чинником економічної та соціальної інтеграції та громадянства, підтверджує свою ідентичність як «третьої особи» та відіграє важливу роль у реагуванні на нові виклики Союзу, такі як глобалізація та інформаційне суспільство, соціальна згуртованість та створення робочих місць (Політика ЮНЕСКО в сфері культури).

Варто підкреслити, що договір про Європейський Союз також передбачає відповідальність за побудову спільноти та забезпечення згуртованості європейців. Перш за все, це можливо шляхом сприяння добробуту культур держав-членів за умови, що повага до їх національного та регіонального різноманіття значною мірою ґрунтується на їх спільній культурній спадщині. Особливу увагу слід приділити збереженню малих європейських культур та недостатньо використовуваним розмовним мовам.

Програма «Культура 2000» має відродити загальний для європейців культурний простір, основними принципами якого мають бути: сприяння творчості, включення культурної спадщини з унікальним європейським виміром, взаємна обізнаність європейських громадян

щодо культури, мови та історії. Підтримка культурних змін у сфері вдосконалення та розповсюдження знань заохочує співробітництво між державами та їх творчу діяльність. Культурні програми: Калейдоскоп, Аріана та Рафаель розпочали спільні культурні зусилля Європейського Союзу, які необхідно спростити та посилити шляхом оцінки та впровадження цих програм (Культурні права і свободи особистості).

Краще розглядати фінансування та інструментальну підтримку реалізації культурної політики не на рівні кожної держави-члена, а на рівні Союзу, оскільки це рішення мінімізує вимоги для досягнення цих цілей і не виходить за межі необхідності їх досягнення.

Основними цілями ЄС у сфері культури слід вважати такі (рис. 1).

Доречно зауважити, що основні положення цієї програми, розроблені відповідно до конкретних потреб кожного сектору культури, мають бути реалізовані за допомогою дій, які можна загалом визначити як вертикальні та горизонтальні заходи.

До вертикальних заходів належить діяльність у галузі: виконавчого мистецтва (театр і танець); музики; пластичного, ужиткового (прикладного) та візуального (образотворчого) мистецтва; культурної спадщини; літератури (книги, читання та переклад); інших форм мистецького вираження.

В основу горизонтальних заходів покладена діяльність: синергетична; у вигляді спільної активності; щодо заходів підтримки проєктів спеціалізованих (значних) чи/і символічної важливості.

Детально досліджуючи сучасний світовий досвід культурної політики на рівні ЮНЕСКО

та Європейського Союзу, можна констатувати, що необхідно включити деякі з її основних аспектів у культурну політику нашої країни. Зокрема, орієнтація Європейського Союзу у реалізації культурної політики на збереження та сприяння культурному різноманіттю з урахуванням особливостей розвитку всіх держав-учасниць, а також формування та становлення нового світогляду: світогляду єдиної європейської культури, що має ґрунтуватися на основних загальнолюдських засадах сприяння творчій діяльності й знання, поширення європейської культури через секторний (галузевий) підхід, завдяки гнучкості якого відбуватиметься реалізація синергетизму між сферами культурної спадщини, різноманітними мистецькими полями і новими формами вираження (Стратегія міжнародного співробітництва у сфері збереження культурної спадщини Юнеско).

Особливо важливим, є те, що програма Європейського Союзу «Культура 2000» спрямована на забезпечення співпраці на національному та регіональному рівнях між культурними організаціями і адміністраціями та відповідними культурними установами держав-членів з метою сприяння культурній творчості, допомагаючи та підтримуючи різні мистецькі проєкти.

Політика держави у сфері культури об'єднує основні цінності та інтереси держави, суспільства та людини, до яких належать як регіони нашої країни, так і муніципалітети. Головними цілями культурної політики держави є формування гармонійно розвиненої особистості та зміцнення єдності українського суспільства шляхом пріоритетного культурного та гуманітарного розвитку.

Сучасний стан культури в Україні потребує нових політичних підходів, програм та механізмів

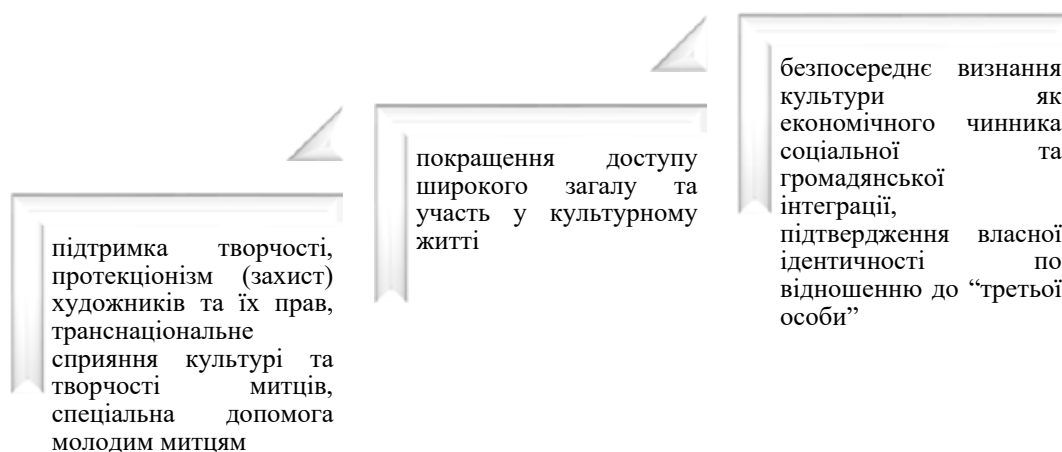


Рис. 1. Основні цілі ЄС у сфері культури

Побудовано автором за джерелом (Україна – європейський союз: Від партнерства до асоціації, 2019).

мів їх реалізації. Культурний розвиток держави та окремих її регіонів слід визначити, як один із пріоритетних напрямків діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування (Semenets-Orlova, Halytska, Klochko, 2019).

У цьому сенсі можна виділити такі пріоритетні цілі та завдання державної політики у сфері культури:

- розробка та затвердження довгострокової програми розвитку України, а також сприяння підготовці регіональних середньострокових програм розвитку культури;
- участь громадськості у процесах управління та контролю культури;
- створення ефективної моделі фінансового та логістичного забезпечення розвитку культури;
- зміцнення унікального культурного простору на основі духовно-моральних цінностей та історичних традицій;
- збереження культурної та духовної спадщини, самобутніх традицій країни;
- створення умов для творчої самореалізації громадян, культурно-просвітницької діяльності, організації культурного відпочинку;
- пропаганда в культурному просторі моральних цінностей та норм, які сприяють культурному та громадянському вихованню особистості;
- забезпечення інноваційного розвитку індустрії культури, зробивши її лідером сучасних технологій;
- зміцнення матеріально-технічної бази закладів культури;
- підвищення соціального статусу працівників культури (рівень доходу, соціальне визнання), системи освіти та їх соціального забезпечення;
- поширення культурного потенціалу, подолання відсталості та диспропорцій на культурному рівні регіону;
- забезпечення громадського доступу до послуг культурно-мистецьких закладів;
- популяризація кращих зразків вітчизняного та зарубіжного мистецтва серед населення, залучення дітей та молоді до культури (Культура в Європейському Союзі).

Для реалізації пріоритетних напрямків, передбачається вирішення завдань, які відображають головну мету культурної політики – духовно-морального розвитку особистості, духовної єдності та соціальної стабільності українського суспільства.

До таких завдань можна віднести:

- збереження культурної та історичної спадщини народу, забезпечення доступу громадян до культурних цінностей. Реалізація цього завдання буде забезпечена за коштами надання державних і муніципальних послуг (виконання

робіт) у сфері культури, в яких будуть задіяні: бібліотеки, музеї, кінотеатри, картинні галереї тощо; проведення масштабних заходів міського, регіонального та міжрегіонального значення, присвячених важливим культурним подіям на національному та глобальному рівнях;

- надання доступу громадян до участі в культурному житті, реалізація творчого та інноваційного потенціалу населення. Реалізація даного завдання буде забезпечена за коштами: збереження і розвиток професійного мистецтва; підтримка і розвиток аматорського самодіяльного мистецтва, народної художньої творчості; сприяння творчих ініціатив населення, молодих обдарувань, а також видних діячів, організацій у сфері культури, творчих спілок; організація і проведення заходів, присвячених значимих подій української культури, видатним діячам культури і мистецтва, розвитку культурного співробітництва; збереження і розвиток сфери кінообслуговування населення області;

- створення сприятливих умов для сталого розвитку сфери культури. Для вирішення даного завдання необхідно виконати наступні функції: реалізація державної культурної політики, нормативно-правове регулювання, контроль і нагляд у сфері культури; отримання субсидій на спів фінансування видаткових зобов'язань і заходів по зміцненню матеріально-технічної бази муніципальних об'єктів культури; здійснення інвестицій в будівництво об'єктів галузі культури; реалізація заходів з розвитку інформатизації галузі; підтримка пріоритетних інноваційних проєктів (Борисенко, 2017).

Доцільно зазначити, що для гарантування культурних прав та свобод громадян України слід зробити наступні практичні рекомендації:

- розробити Комітету з питань культури і духовності Верховної Ради України, Міністерству Культури і мистецтв України цілісну наукову концепцію розвитку національної культури, виходячи з розуміння суттєвої ролі культури в усіх сферах життєдіяльності суспільства як важливого чинника національного самоусвідомлення і самовираження, необхідної умови формування інтелектуального потенціалу суспільства і виходу його на нові рівні цивілізації;
- започаткувати проведення у Верховній Раді України щорічних парламентських слухань «Про стан розвитку культури в Україні», підготовку Доповіді з цього питання Верховній Раді України, Президенту України, Кабінету Міністрів України;
- Верховній Раді України прискорити прийняття пакету законів, що створюють сприятливі

умови для залучення інвестицій у культуру та пільгового оподаткування меценатства, благодійної діяльності різних зацікавлених сторін, а також звільнення від оподаткування культурних установ, таких як некомерційні та позабюджетні організації, Закріпити відповідні положення в новій редакції Податкового кодексу України;

- створити в структурі Міністерства культури і мистецтв України управління законотворчої роботи, укомплектувавши зазначений підрозділ високопрофесійними кадрами, спеціалістами, які мають позитивний досвід управлінської діяльності в ринкових умовах;

- використовувати в практиці державного управління програмно-цільовий підхід як ефективний механізм реалізації державної політики у сфері культури, що дозволяє вирішувати соціокультурні проблеми шляхом використання оптимальних форм і методів управління, що особливо важливо у важких випадках обмеженості ресурсів;

- запровадити державно-громадську модель управління у сфері культури, яка ґрунтується на принципах децентралізації та демократизації управління, поєднує елементи державного та публічного управління, гарантує максимальну участь громадських структур та організації у створенні та прийнятті обґрунтованих управлінських рішень, сприяє оптимізації державної політики у сфері культури (Культура в Європейському Союзі).

Так, врахування цих рекомендацій у сфері управління культурою, безперечно, покращить якість фінансового менеджменту, підвищить ефективність видатків бюджету на культуру, запровадить сучасні підходи до планування та контролю бюджету.

Висновки. Отже, на основі аналізу зарубіжного досвіду державноуправлінської діяльності у сфері забезпечення культурних прав громадян, можна зробити висновок, що наразі деякі основні аспекти сучасного світового досвіду щодо реалізації культурної політики можуть бути використані в Україні. Зокрема, ефективною і важливою є орієнтація Європейського Союзу на збереження та заохочення культурної різноманітності, врахування специфіки розвитку усіх країн-членів поряд із вихованням та формуванням нового світогляду.

Таким чином, світогляд єдиної європейської культури, що має ґрунтуватися на основних загальнолюдських засадах сприяння творчій діяльності й знання, поширення європейської культури через секторний (галузевий) підхід, завдяки гнучкості якого спаритиметься реалізація синергізму між сферами культурної спадщини, різноманітними мистецькими полями і новими формами вираження.

Отже, важливим фактором успішності реформування публічного управління у сфері культури європейських країн є залучення громадськості до процесів управління, що впливає на якість надання культурних послуг і забезпечення реалізації прав громадян.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Борисенко Д. Державна політика у сфері культури: її сутність та особливості реалізації. *Теорія та практика державного управління*. № 4(59). 2017 р. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2017-4/doc/2Z08.pdf>
2. Культура в Європейському Союзі URL: <https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az>
3. Культурні права і свободи особистості. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9730/>
4. Політика ЮНЕСКО в сфері культури URL: <http://eustudies.history.knu.ua/uk/viktoriya-pilkevych-polityka-yunesko-v-sferi-kultury/>
5. Стратегія міжнародного співробітництва у сфері збереження культурної спадщини Юнеско. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/f>
6. Стратегія Українського культурного фонду на 2019-2021 роки URL: <https://ucf.in.ua/storage/docs/pdf>
7. Сучасний сталий розвиток в сфері культури. *Зарубіжний досвід для України*, Одеса 2019 р. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/22.05.2019.pdf>
8. Сучасні пріоритети культурної політики України. URL: <https://www.govfor.com/statistika/123/321/354>
9. Україна – європейський союз: *Від партнерства до асоціації* Терен 2019р. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/214ad5ec-4061-4273-84f3-a06e38aebf9c/Ukrayinskyj-SHHorichnyk-z-YEvropejskyh-Integracijnyh-Studij.-Vypusk-III.pdf>
10. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In *CMiGIN* (pp. 519–529).
11. Шуміло І. Міжнародна система захисту прав людини. Київ 2018 р. URL: https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/msc_1_copy-1.pdf
12. Юзефір А. Конституційні гарантії забезпечення прав і свобод людини. *Порівняльно-аналітичне право*. 2018 р. № 1. С. 75.

REFERENCES: —

1. Borysenko D. Derzhavna polityka u sferi kultury: yii sutnist ta osoblyvosti realizatsii. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. № 4(59). 2017 r. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/ebook/tpdu/2017-4/doc/2Z08.pdf>
2. Kultura v Yevropeiskomu Soiuzi URL: <https://www.wiki-data.uk-ua.nina.az>

3. Kulturni prava i svobody osobystosti. URL: <https://osvita.ua/vnz/reports/law/9730/>
4. Polityka YuNESKO v sferi kultury URL: <http://eustudies.history.knu.ua/uk/viktoriya-pilkevych-polityka-yunesko-v-sferi-kultury/>
5. Stratehiia mizhnarodnoho spivrobotnytstva u sferi zberezhenia. Kulturnoi spadshchyny Yunesko URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/f>
6. Stratehiia Ukrainskoho kulturnoho fondu na 2019-2021 roky URL: <https://ucf.in.ua/storage/docs/pdf>
7. Suchasnyi stalyi rozvytok v sferi kultury. Zaru-bizhnyi dosvid dlia Ukrainy, Odesa 2019r. URL: <http://www.oridu.odessa.ua/9/buk/22.05.2019.pdf>
8. Suchasni priorytety kulturnoi polityky Ukrainy. URL: <https://www.govfor.com/statistika/123/321/354>
9. Ukraina – yevropeyskyi soiuz: Vid partnerstva do asotsiatsii Teren 2019r. URL: <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/214ad5ec-4061-4273-84f3-a06e38aebf9c/Ukrayinskyj-SHHorichnyk-z-YEvropejskyh-Integracijnyh-Studij.-Vypusk-III.pdf>
10. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In *CMiGIN* (pp. 519–529).
11. Shumilo I. Mizhnarodna systema zakhystu prav liudyny Kyiv 2018 r. URL: https://nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2021/05/msc_1_copy-1.pdf
12. Iuzefir A. Konstytutsiini harantii zabezpechennia prav i svobod liudyny. *Poriznialno-analitychne pravo*. 2018 r. № 1. S. 75.

Стоянович Душан Драгоминович,*аспірант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, 03039, м. Київ, вул. Прометівська, 2, e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0004-8329-723X>***Stoianovych Dushan Drahotynovych,***PhD student, Interregional Academy of Personnel Management, 03039, Kyiv, Frometivska str., 2, e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0004-8329-723X>*

ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ НАДЗВИЧАЙНИХ ОБСТАВИН У СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ

Анотація. Наголошено, що здійснення ефективного захисту населення та територій в умовах надзвичайних обставин, подолання їх негативних наслідків вимагає злагодженого функціонування всіх складових механізму публічного управління, чіткого розмежування компетенції органів публічної влади різних рівнів як державного, так і регіонального. У цьому підрозділі планується здійснити характеристику та оцінити організаційну складову сучасного механізму публічного управління в умовах надзвичайних обставинах, захист населення та територій від надзвичайних обставин, виявити її недоліки для подальшого формулювання науково обґрунтованих пропозицій щодо їх подолання.

Органи публічної влади (посадові особи) виконують свої повноваження не лише у звичних, повсякденних умовах, а й в умовах надзвичайних обставинах різного характеру. До таких обставин належать ліквідація наслідків надзвичайних обставин природного та техногенного характеру, попередження, припинення та ліквідація порушень громадського порядку, припинення масових заворушень у населених пунктах, пошук та ліквідація терористичних груп тощо.

В умовах збереження загроз виникнення надзвичайних обставин природного та техногенного характеру, соціального та воєнного походження, в тому числа внаслідок зміни клімату, лісових пожеж, повеней, інженерно-технічної та транспортної інфраструктури, занесення та розповсюдження небезпечних інфекційних захворювань, особливого значення набувають проблеми, пов'язані зі збільшенням дискреційних повноважень органів публічної влади в рамках особливих правових режимів, які запроваджуються з метою підвищення ефективності діяльності правоохоронних органів та спеціальних служб з протидії злочинності.

Підкреслено необхідність нормативно-правового забезпечення як самої діяльності органів публічної влади за надзвичайних обставин, так і створення законодавчої бази, що регулює суспільні відносини в умовах надзвичайних обставин. Ці законодавчі передумови сприятимуть досягненню поставлених перед органами публічної влади цілей, а також виконанню поставлених завдань.

Ключові слова: організаційний механізм, публічне управління, надзвичайні обставини, євроінтеграція, національна безпека.

THE ORGANIZATIONAL MECHANISM OF PUBLIC ADMINISTRATION UNDER EXTRAORDINARY CIRCUMSTANCES IN MODERN UKRAINE

Abstract. It is emphasized that the implementation of effective protection of the population and territories in conditions of extraordinary circumstances, overcoming their negative consequences, requires the coordinated functioning of all components of the public administration mechanism, a clear demarcation of the competence of public authorities at different levels, both state and regional. In this subsection, it is planned to characterize and evaluate the organizational component of the modern mechanism of public administration under emergency conditions, the protection of the population and territories from emergency conditions, to identify its shortcomings for the further formulation of scientifically based proposals to overcome them.

Public authorities (officials) exercise their powers not only in ordinary, everyday conditions, but also in extraordinary circumstances of various nature. Such circumstances include liquidation of the consequences of natural and man-made emergencies, prevention, termination and liquidation of violations of public order, cessation of mass riots in populated areas, search and liquidation of terrorist groups, etc.

In the conditions of preservation of the threat of emergency situations of natural and man-made nature, of social and military origin, including as a result of climate change, forest fires, floods, engineering and technical and transport infrastructure, the introduction and spread of dangerous infectious diseases, the problems of associated with the increase of discretionary powers of public authorities within the framework of special legal regimes, which are introduced with the aim of increasing the effectiveness of law enforcement agencies and special services for combating crime.

The necessity of regulatory and legal support for both the activities of public authorities under extraordinary circumstances and the creation of a legislative framework regulating public relations under extraordinary circumstances is emphasized. These legislative prerequisites will contribute to the achievement of the goals set for the public authorities, as well as the fulfillment of the assigned tasks.

Key words: organizational mechanism, public administration, extraordinary circumstances, European integration, national security.

Постановка проблеми. В рамках надзвичайного законодавства в основу формування таких цілей лягло уявлення про безпеку (національну безпеку), у якій законодавець виділив чотири ключові складові – безпеку особистості, громадську безпеку, безпеку держави та екологічну безпеку, а також можливі й інші види безпеки, що передбачені законодавством.

До системи забезпечення національної безпеки входять сили та засоби органів публічної влади, що застосовуються в особливих умовах відповідно до завдань, покладених на них правовими актами надзвичайного законодавства.

Встановлений у надзвичайному законодавстві суворий пріоритет закону над усіма підзаконними актами означає самостійність дій органів публічної влади з реалізації Конституції та законів України у встановлених межах та в межах яких здійснюються суб'єктивні права та обов'язки, а також у межах наданої компетенції щодо видання підзаконних нормативно-правових актів.

Слід зазначити, що успішне виконання завдань в умовах надзвичайних обставин пов'я-

зано з належною організацією механізму взаємовпливу зі структурними підрозділами інших регіональних (територіальних) органів виконавчої влади, найважливішими елементами якого є правові норми, що регулюють (визначають) обсяг та зміст компетенції, її адекватність при розподілі виконання завдань та функцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій відображені в дисертаційних роботах вчених: С. Белай, І. Ілляшенко, Г. Іщенко, Н. Клименко, М. Куценко, С. Марова, В. Одинець, А. Терент'єва, В. Тищенко, О. Труш та ін. Актуальність даної проблематики особливо виросла в умовах повномасштабного вторгнення.

Метою статті є вдосконалення методологічного забезпечення організаційного механізму публічного управління в умовах надзвичайних обставин у сучасній Україні.

Виклад основного матеріалу. Основною метою діяльності органів публічної влади в умовах надзвичайних обставин є відкритість структури організації публічних органів, що покликані

забезпечити захист особи, суспільства та самої держави, а також компетенції органів публічної влади та управління, їх повноважень за надзвичайних обставин.

На сьогодні органи публічного управління покликані забезпечувати безпеку населення в умовах надзвичайних обставин та включає досить великий комплекс задіяних у цій сфері міністерств, інститутів та організацій, що діють задля забезпечення необхідного рівня безпеки. Така система включає політичну, економічну, наукову, технічну, правову, соціальну та інші сфери.

Необхідність добре злагодженого, чіткого в усіх сферах та галузях діяльності апарату публічного управління визнавалася на всіх етапах розвитку держави. Не применшується його значення й у сучасних умовах, особливо у питаннях формування та реалізації політики в умовах надзвичайних обставин.

Так, до загальних суб'єктів, що забезпечують реалізацію обставин надзвичайного характеру, належать ті суб'єкти, які визначають стратегію публічного управління й засади внутрішньої політики держави та, відповідно, мають певні скоординовані повноваження, що здійснюють вирішення як конституційних, так й законодавчо затверджених завдань стратегічного характеру у означеній сфері, а також втілюють публічну політику для гарантування внутрішньої безпеки.

До спеціальних суб'єктів, що забезпечують реалізацію обставин надзвичайного характеру, слід віднести воєнізовані правоохоронні органи – Службу безпеки України, Державну прикордонну службу України, а також Міністерство внутрішніх справ України й інші органи.

Керівництво органами управління, що відповідальні за реалізацію заходів в умовах надзвичайних обставин, здійснює Президент України. Він визначає стратегію реалізації заходів в умовах надзвичайних обставин, контролює і координує діяльність органів, що відповідальні за реалізацію заходів в умовах надзвичайних обставин, приймає оперативні рішення тощо. Відповідно до Конституції України, Президент України у сфері забезпечення захисту населення в умовах надзвичайних обставин:

- забезпечує суверенітет, державну незалежність, територіальну цілісність, національну безпеку. У разі виникнення зовнішніх або внутрішніх конфліктів Президент України має право з метою їх врегулювання залучати відповідні військові формування та правоохоронні органи;

- звершує керівництво в сфері оборони, безпеки країни. У відповідності до законодавчого

акту «Про Раду національної безпеки і оборони України» [7], на Президента України покладається здійснення керівництва Радою національної безпеки і оборони України, що є погоджувальним та координаційним органом у сфері забезпечення національної безпеки, зокрема, реалізації надзвичайних обставин. У разі виникнення обставин надзвичайного характеру велика частина повноважень щодо координації та контролю діяльності органів виконавчої влади переходить саме до очолюваної Президентом Ради національної безпеки та оборони;

- в разі оголошення війни та збройної агресії вносить подання до ВРУ, затверджує рішення для використання Збройних Сил України й інших спеціальних формувань;

- уповноважений приймати відповідне рішення про часткову чи загальну мобілізацію, введення воєнного стану в державі або ж на окремих територіях у випадку, коли існує небезпека нападу та/або становить небезпеку державної незалежності України;

- у випадку нагальної необхідності може прийняти рішення про введення в Україні чи/або на окремій місцевості надзвичайного стану, а також може оголосити за необхідності окремі території зонами екологічної ситуації надзвичайного характеру із наступним схваленням таких рішень Верховною Радою України (Конституція України, 1996)

Як зазначають С. Пушкарєнко та А. Фальковський, «специфічність інституту Президента України полягає в тому, що він виступає, з одного боку, інституційною формою посту глави держави, який вже за визначенням посідає найвище місце в ієрархії інститутів влади, а з другого – втілює в собі характерні особливості й функціональні ознаки органу державної влади, беручи до уваги інституційний характер системи організації останньої. ... Президент є органом держави, що представлений громадянином України, конституційно наділений відповідними державно-владними повноваженнями для реалізації визначених завдань і функцій, який входить до єдиної системи органів державної влади України і діє відповідно до встановлених правових норм» (Пушкарєнко, Фальковський, с. 137).

На час дії воєнного стану ніяким чином не можуть бути припинені повноваження – Президента України, законодавчого органу, Кабінету Міністрів України, а також тих органів, підрозділи яких проводять контррозвідальну діяльність (Про правовий режим воєнного стану, 2015).

До повноважень Верховної Ради України за надзвичайних обставин, належить:

– прийняття законів та інших законодавчих актів з питань реалізації заходів в умовах надзвичайних обставин, що визначають діяльність саме тих органів публічної влади, які безпосередньо здійснюють забезпечення як внутрішньої так і зовнішньої безпеки країни у всіх сферах життєдіяльності, забезпечують безпеку особистості та суспільства у цілому;

– визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики. Так, ВРУ проводиться системний аналіз ситуації у державі щодо забезпечення безпеки людини, суспільства і держави, за результатами якого органам влади даються відповідні рекомендації, опрацьовуються рекомендації щодо політичного і правового забезпечення реалізації внутрішньої політики держави у сфері забезпечення внутрішньої безпеки; розглядаються проекти національних та загальнодержавних програм з питань внутрішньої безпеки, даються пропозиції щодо внесення змін у чинне законодавство тощо;

– затвердження загальнодержавних програм, що спрямовані на розвиток економічного, наукового, соціального, технічного характеру розвитку;

– оголошення, відповідно до подання Президента України, стану війни, укладення миру, затвердження рішення Президента України у випадку війни щодо використання Збройних Сил України, інших спеціальних військових утворень в випадку військової агресії проти держави;

– схвалення (затвердження) структури, функцій та чисельності спеціальних військових формувань, що створені відповідно до законодавчих актів України, Міністерства внутрішніх справ України;

– схвалення на протязі дводенного терміну із початку звернення Президента України указів – введення надзвичайного чи/або воєнного стану в країні чи на окремих місцевостях (територіях), про мобілізацію та оголошення окремих територій зонами екологічної надзвичайної ситуації.

Законодавчий орган України у відповідності до Закону України «Про правовий режим надзвичайного стану» у випадку введення надзвичайного стану в країні або ж на окремих територіях забезпечує прийняття рішення про продовження сесії чи роботи пленарних засідань на протязі всього періоду дії обставин надзвичайного характеру.

У разі видання у міжсесійний період Указу Президента України щодо введення надзвичайного стану, що має дію на всій території держави або на окремій території (місцевості), парламент збирається протягом дводенного терміну без скликання, працює в сесійному режимі (Про правовий режим воєнного стану, 2015).

Кабінетом Міністрів України здійснюється подання про оголошення зоною з надзвичайної екологічної ситуації окремої території. Підставою для такого подання є пропозиція від центрального органу влади (до сфери якого віднесені питання, які стосуються екологічної безпеки, обласних, міських державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування) чи з власної ініціативи (Про зону надзвичайної екологічної ситуації, 2000).

Розкриваючи питання спеціальних суб'єктів, варто зазначити, що до цієї групи суб'єктів ми відносимо органи публічної влади як загальної компетенції, так і ті, що спеціально створені для виконання функцій щодо забезпечення захисту населення від негативного впливу за будь-яких надзвичайних обставин та реалізації заходів за умов надзвичайних обставин (Міністерство внутрішніх справ, Міністерство оборони, Державна служба України з надзвичайних ситуацій та інші). Усі спеціальні суб'єкти можна об'єднати в певну систему, що здатна виконувати зазначені функції.

Міністерство внутрішніх справ України (МВС України) – центральний орган виконавчої влади, а його діяльність скеровується та координується Кабінетом Міністрів України.

МВС України покликане забезпечувати формування державної політики щодо охорони прав, свобод людини, а також інтересів суспільства й держави, забезпечувати дотримання умов безпеки та правопорядку, належне надання поліцейських послуг, здійснення захисних функцій кордону держави, а також охорони суверенних прав країни (Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України, 2015).

Враховуючи таку розгалужену діяльність МВС України, ми зосередимося тільки на його діяльності щодо організаційно-правового аспекту публічного управління в умовах надзвичайних обставин.

Основним завданням МВС у цьому напрямі є забезпечення та реалізація державної політики в умовах надзвичайних обставин є: підготовка проектів законів та інших правових актів, що належать до сфери діяльності; погодження законодавчих актів, що надходять від міністерств та інших центральних органів влади, займається підготовкою висновків та пропозицій до проектів законодавчих актів, що подаються до ВРУ іншими суб'єктами; здійснює підготовку проектів державних програм з питань у сфері безпеки; здійснює безпосередню участь в забезпеченні публічної безпеки, порядку, охорони державного кордону; проводить спостереження стану публічної безпеки, правопорядку в країні; вивчає

та робить узагальнені висновки щодо результатів ефективності роботи центральними органами виконавчої влади, роботу яких координує Міністр (Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України, 2015).

До функціональної компетенції органів публічної влади в умовах надзвичайних обставин необхідно також віднести Державну службу України з надзвичайних ситуацій (ДСНС) – центральний орган виконавчої влади, компетенція та діяльність схвалюється й скоординовується Кабінетом Міністрів України через Міністра внутрішніх справ (Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій, 2015).

До фундаментальних завдань цього органу слід віднести впровадження державної політики щодо захисту людей та територій в умовах надзвичайних обставин, запобігання їх виникненню, ліквідації наслідків надзвичайних обставин (рятування, забезпечення пожежної, техногенної безпеки, здійснення діяльності аварійних та рятувальних служб, а також сюди входить гідрометеорологічна діяльність) (Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій, 2015).

На Національну поліцію України покладено завдання забезпечення послуг, що спрямовані на допомогу людям та потребують необхідної допомоги внаслідок обставин надзвичайного характеру. Національна поліція здійснює відповідне забезпечення у відповідності до законів правового режиму воєнного або надзвичайного стану, зони надзвичайної ситуації екологічного характеру в разі їхнього проголошення на всій території держави чи на окремих місцевості.

Державна прикордонна служба України бере участь у межах своїх повноважень у виконанні завдань територіальної оборони, втілюваних на дотримання правового режиму надзвичайного й воєнного стану; бере участь у проведенні заходів з реагування на надзвичайні обставини техногенного та природного характеру; інформує відповідні територіальні органи центральних органів виконавчої влади та місцеві органи про події надзвичайного характеру на кордоні держави, контрольованих прикордонних районах, у місцях пункту пропуску (контролю) крізь державний кордон України, пунктах контролю (в'їзд-виїзд).

До органів змішаної компетенції за умов надзвичайних обставин належать органи, які здійснюють функції у певній сфері або контролюють одне чи декілька питань за умов надзвичайних обставин, але це не є їхнім основним видом діяльності. До таких органів відносять:

Міністерство оборони України, яке організовує через Генеральний штаб Збройних Сил залучення Збройних Сил до ліквідації наслідків надзвичайних обставин та здійснення у межах повноважень, передбачених законом, заходів щодо забезпечення екологічної безпеки в Збройних Силах.

Генеральний штаб Збройних Сил України за умов правового режиму воєнного стану в межах своїх функціональних обов'язків здійснює безпосередню участь щодо підготовки проекту типового плану заходу затвердження та реалізації правового режиму воєнного стану в країні чи/або окремих місцях; проводить організацію з підготовки та здійснення керівництва Збройними Силами України, іншими частинами (органами) інших військових спеціальних формувань, правоохоронних органів в умовах здійснення ними відповідних заходів правового режиму воєнного стану; займається організаційними питаннями щодо діяльності військових адміністрацій, керівництва видів Збройних Сил України, оперативних командувань, а також командувань військових об'єднань й частин Збройних Сил України на місцевості, де вводиться воєнний стан; здійснює розроблення, внесення для розгляду Радою національної безпеки і оборони України відповідних пропозицій для долучення інших формувань військового та правоохоронного спрямування для застосування своєрідних заходів правового режиму воєнного стану (Про правовий режим воєнного стану, 2015).

Слід зазначити про повноваження військових адміністрацій на відповідній території в умовах правового режиму воєнного стану, що полягають в наступному: здійснення відповідних заходів щодо правового режиму воєнного стану; ефективне використання ресурсів (фінансових, природних, трудових); складання та схвалення місцевого бюджету, і відповідно, внесення змін до бюджету та його виконання; здійснення сприяння в організації призову осіб на строкову військову (або альтернативну (невійськову) службу, їхня мобілізація, підготовка молоді для служби в Збройних Силах, а також забезпечення організації навчальних або ж спеціальних військових зборів; здійснювати сприяння в організації виробництва, поставок до війська організаціями (підприємствами), які перебувають у комунальній власності, замовлених відповідно до потреб послуг та продукції; заходи для забезпечення відповідних умов для ефективного функціонування пунктів пропуску через кордон; здійснення посиленої охорони надважливих об'єктів економіки й об'єктів, що здійснюють забезпечення життє-

діяльності населення; державні військові адміністрації в населених пунктах реалізують надані повноваження органів влади, делеговані органам місцевого самоврядування у відповідності до законодавства України тощо (Про правовий режим воєнного стану, 2015).

Районні та обласні військові адміністрації забезпечують на належній територіальній місцевості, поруч із дорученнями місцевих державних адміністрацій, доручення щодо застосування, здійснення відповідних заходів правового режиму воєнного стану, а обласні й районні, військові адміністрації, що створені у зв'язку з нескликанням сесії районної чи обласної ради у зазначені відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» терміни, теж втілюють інші повноваження – ухвалення у межах, визначених законодавчо, рішень щодо захисту населення та територій в умовах надзвичайних обставин, а також усунення цих наслідків, боротьби з епідеміями й стихійними лихами та ін.

Служба безпеки України сприяє дотриманню режиму воєнного та надзвичайного стану в випадку їх оголошення та займається ліквідацією цих наслідків (аварій, катастроф різного роду, стихійного лиха, епідемій та інших обставин надзвичайного характеру).

Є й інші органи публічної влади, на які безпосередньо не покладено функції здійснення контролю в умовах надзвичайних обставин, однак вони можуть контролювати певні етапи або дії в даних умовах.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Система публічного управління під час дій в особливих умовах надзвичайних обставин – це комплекс органів публічного управління, призначених для ефективного управління в особливих умовах, який формують: оперативні штаби Національної поліції, штатні штаби військових частин Національної гвардії України, а також штаби інших органів (підрозділів), що залучаються до дій в особливих умовах.

Об'єктивна необхідність створення зазначеної системи зумовлена складністю виконання завдань за швидкої зміни оперативної обстановки, концентрації сил і засобів, що належать різним галузевим службам. Постає необхідність координації їхніх дій, а також реалізації в стислі строки значного обсягу управлінських функцій. У цій обстановці слід забезпечити максимальну централізацію управління, швидкість підготовки, прийняття та виконання рішень.

У необхідних випадках може бути створено об'єднаний оперативний штаб – міжвідомчий

орган управління, призначений для координації дій органів, установ, закладів освіти, з'єднань і військових частин Міністерства оборони, Державної прикордонної служби, Національної гвардії, Служби безпеки України тощо.

Аналізуючи сучасне українське надзвичайне законодавство, ми дійшли висновку, що в системі органів, що здійснюють управління в умовах надзвичайних обставин, органи місцевих державних адміністрацій відіграють важливу роль у реалізації політики в цій галузі.

З огляду на вищезазначене можна дійти висновку, що регулювання в умовах надзвичайних обставин здійснюється відповідними органами виконавчої влади та їх підрозділами, і спрямоване на забезпечення належного функціонування відповідної системи.

Таким чином, для реалізації поставлених завдань у сфері захисту населення та територій в умовах надзвичайних обставин Конституція України та національні закони України наділяють Президента України та вищий орган виконавчої влади конкретними повноваженнями.

Однак, як показало дослідження, деякі особливості сучасних загроз і небезпек, потребують деталізації в системі органів публічної влади і, перш за все, безпосередньо беруть участь у ліквідації наслідків надзвичайних обставин.

Дослідження організаційної складової механізмів публічного управління в умовах надзвичайних обставин показало, що одним із проблемних питань залишається структура управління міністерств, яка здійснює виконавчо-розпорядчі функції безпосередньо, практично виконуючи вимоги вищих органів публічної влади. Ця діяльність повністю спрямована на виконання законів, інших нормативно-правових актів, які регламентують питання життя населення і, як показало наше дослідження, так само потребують вдосконалення.

Насьогодні система органів публічної влади в умовах виникнення надзвичайних обставин існує на деталізованій правовій базі з урахуванням принципу поділу влади, цілей, рівня та обсягу розв'язуваних завдань. Організаційна основа органів публічної влади в умовах надзвичайних обставин будується на організаційному та процесному рівнях з урахуванням вимог законів та виходячи з надзвичайних обставин, що складаються. Однак, як в організаційній, так і в правовій площині ця діяльність нині потребує вдосконалення та розвитку.

За умов надзвичайних обставин органи публічної влади покликані діяти в умовах негайного

реагування та дій, які здійснюють попередження та ліквідацію надзвичайних обставин, що є основою запровадження надзвичайного стану. Компетенція органів публічної влади щодо запровадження надзвичайних обставин має бути детально визначена у законодавстві.

Проведений аналіз дослідження з питань функціональної структури публічного управління в умовах надзвичайних обставин демонструє, що однією з найважливіших складових цього процесу є організація управління й скоорегована міжвідомча координація реагування, бо їхній вплив зростає сумірно тому масштабу обставин надзвичайного характеру, складності обстановки, збільшеності кількості залучених сил та потреби в матеріальних засобах. Чим більший масштаб має надзвичайна обставина, тим вищі вимоги до організації управління і тим більший кінцевий результат ліквідації наслідків, що може виникнути за умов надзвичайних обставин залежить від ефективності управління. Управління повинно забезпечувати ефективне застосування людських ресурсів аварійно-рятувальних і мобільних формувань, розподіл наявних і залучених матеріальних ресурсів у процесі ліквідації комплексних наслідків надзвичайних обставин соціального, природного, воєнного і техногенного характеру, фактів введення надзвичайного та воєнного стану.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Конституція України : прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 30. Ст. 141.
2. Пономаренко Г. О. Управління у сфері забезпечення внутрішньої безпеки держави: адміністративно-правові засади : моногр. Х. : Видавець Вапнарчук Н. М. 2007. 448 с.
3. Про затвердження Положення про Державну службу України з надзвичайних ситуацій : постанова Кабінету Міністрів України від 16 грудня 2015 року № 1052. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text>
4. Про затвердження Положення про Міністерство внутрішніх справ України : постанова Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2015 року № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>
5. Про зону надзвичайної екологічної ситуації : Закон України від 13 лип. 2000 р. № 1908-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1908-14#Text>

6. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
7. Про Раду національної безпеки і оборони України : Закон України від 5 березня 1998 року № 183/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Пушкаренко С., Фальковський А. Інституціональна складова частина механізму захисту прав людини. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. *Політичні науки та публічне управління*, (2(62), С. 136–141.
9. Semenets-Orlova, Inna, et al. Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In: *CMiGIN*. 2019. P. 519–529.

REFERENCES: —

1. Konstytutsiia Ukrainy : pryiniata na piatii sesii Verkhovnoi Rady Ukrainy 28 chervnia 1996 r. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. 1996. № 30. St. 141.
2. Ponomarenko H. O. Upravlinnia u sferi zabezpechennia vnutrishnoi bezpeky derzhavy: administratyvno-pravovi zasady : monohr. Kh.: Vydavets Vapnarchuk N. M. 2007. 448 s.
3. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Derzhavnu sluzhbu Ukrainy z nadzvychainykh sytuatsii : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 16 hrudnia 2015 roku № 1052. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1052-2015-%D0%BF#Text>
4. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro Ministerstvo vnutrishnikh sprav Ukrainy : postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 28 zhovtnia 2015 roku № 878. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/878-2015-%D0%BF#Text>
5. Pro zonu nadzvychainoi ekolohichnoi sytuatsii : Zakon Ukrainy vid 13 lyp. 2000 r. № 1908-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1908-14#Text>
6. Pro pravovyi rezhym voiennoho stanu : Zakon Ukrainy vid 12 travnia 2015 roku № 389-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
7. Pro Radu natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy : Zakon Ukrainy vid 5 bereznia 1998 roku № 183/98-VR. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/183/98-%D0%B2%D1%80#Text>
8. Pushkarenko S., Falkovskyi A. Instytutstionalna skladova chastyna mekhanizmu zakhystu prav liudyny. Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. *Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, (2(62), S. 136–141.
9. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In *CMiGIN* (pp. 519–529).

Тайєр Амро,

аспірант кафедри публічного адміністрування,
Міжрегіональна Академія управління персоналом,
03039, м. Київ, вул. Фрометівська, 2,
e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0001-2029-7513>

Taiier Amro,

PhD Student, Interregional Academy of Personnel Management,
03039, Kyiv, Frometivska str., 2,
e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0009-0001-2029-7513>



ВПЛИВ КОМУНІКАТИВНИХ ТЕХНОЛОГІЙ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ У НАДЗВИЧАЙНИХ УМОВАХ

Анотація. Складність й особливості досліджуваної теми зумовили використання сукупності методів емпіричного і теоретичного рівнів пізнання. Це дало можливість сформулювати відповідні теоретико-методологічні засади виконання поставлених завдань.

Надзвичайні умови можуть включати кризи, епідемії, природні катастрофи та інші ситуації, а у випадку України – це військові дії, тому ефективне публічне управління є особливо важливим для забезпечення безпеки та добробуту громадян. У контексті сучасного інформаційного суспільства, комунікативні технології є ключовим інструментом для забезпечення ефективного публічного управління.

Україна не є винятком, і вона також стикається з надзвичайними ситуаціями, особливо під час воєнного стану, які вимагають ефективного публічного управління. У цьому контексті, комунікативні технології можуть стати ключовим інструментом для забезпечення швидкого та ефективного реагування на кризові ситуації, швидкого інформування громадян про небезпеку, надання необхідних інструкцій та рекомендацій.

Наголошено на тому, що використання системи комунікацій у публічному управлінні є важливою складовою процесу підготовки та прийняття управлінських рішень. Підкреслено, що існують різні канали, якими здійснюється комунікація в системі публічного управління, і досить важко визначити, який з них є найважливішим і необхідним. Для досягнення максимальної ефективності використання комунікативних технологій у публічному управлінні, необхідно вирішити кілька ключових проблем, таких як забезпечення доступності інтернету в усіх регіонах країни, підготовка висококваліфікованих кадрів, розробка ефективних механізмів координації та співпраці між різними державними службами під час надзвичайних умов.

Ключові слова: комунікаційний процес, публічне управління, громадянське суспільство, воєнний стан, надзвичайні умови.

THE INFLUENCE OF COMMUNICATION TECHNOLOGIES ON THE EFFICIENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE IN EMERGENCY CONDITIONS

Abstract. The complexity and peculiarities of the researched topic led to the use of a set of methods of empirical and theoretical levels of knowledge. This made it possible to form the appropriate theoretical and methodological principles for the implementation of the assigned tasks. The purpose of the publication is to analyze the impact of communication technologies on the effectiveness of public administration in Ukraine under emergency conditions.

Emergencies can include crises, epidemics, natural disasters and other situations, and in the case of Ukraine, it is military action, so effective public administration is especially important to ensure the safety and well-being of citizens. In the context of the modern information society, communication technologies are a key tool for ensuring effective public administration.

Ukraine is no exception, and it also faces emergency situations, especially during martial law, that require effective public administration. In this context, communication technologies can become a key tool for ensuring quick and effective response to crisis situations, quickly informing citizens about danger, providing necessary instructions and recommendations.

It is emphasized that the use of the communication system in public administration is an important component of the process of preparing and making managerial decisions. It is emphasized that there are different channels through which communication is carried out in the public administration system, and it is rather difficult to determine which of them is the most important and necessary. In order to achieve the maximum effectiveness of the use of communication technologies in public administration, it is necessary to solve several key problems, such as ensuring the availability of the Internet in all regions of the country, training highly qualified personnel, developing effective mechanisms for coordination and cooperation between various government services during emergency conditions.

Key words: communication process, public administration, civil society, martial law, emergency conditions.

Постановка проблеми. Комунікативні технології мають значний вплив на ефективність публічного управління в надзвичайних умовах в Україні. Ці технології дозволяють урядовим інституціям швидко й ефективно взаємодіяти з громадськістю, забезпечуючи швидкий доступ до інформації та допомагати здійснювати управління кризовими ситуаціями.

Однією з найважливіших комунікативних технологій є соціальні медіа, які дозволяють урядовим органам та громадськості зв'язуватися один з одним та обмінюватися інформацією в режимі реального часу. Крім того, такі технології як месенджери, електронна пошта, веб-сайти та мобільні додатки допомагають урядовим інституціям швидко та ефективно спілкуватися з громадськістю та іншими зацікавленими сторонами в разі кризових ситуацій. Телеграм канали урядових інституцій швидко інформують населення у випадку небезпеки, лише єдина проблема – це якщо відсутній інтернет, то ці канали комунікації неефективні. Залишається сповіщення за допомогою сирен.

Використання комунікативних технологій може допомогти урядовим інституціям вирішувати проблеми з організацією та координацією рятувальних та допоміжних робіт під час над-

звичайних ситуацій. Такі технології дозволяють швидко відстежувати розвиток подій та забезпечувати координацію між різними службами.

Узагальнюючи, можна сказати, що використання комунікативних технологій допомагає урядовим інституціям ефективно реагувати на надзвичайні ситуації та забезпечувати ефективне публічне управління в цілому.

Війну слід розглядати як джерело або сукупність надзвичайних умов. Війна є найбільш відхиленою формою розвитку соціально-політичних процесів, що може стати причиною виникнення надзвичайної ситуації на території країни або певної її частини, де проходять військові дії. Це вимагає активного втручання держави у суспільне життя з метою його регулювання та нормалізації. О 5:30 год 24 лютого 2022 року в Україні було введено воєнний стан. Відповідний Указ № 64/2022 «Про введення воєнного стану в Україні» було підписано Президентом України.

Аналіз останніх досліджень за поданою тематикою. У навчальному посібнику авторства Зражевської Н. І. «Комунікаційні технології: лекції» подається визначення що таке «технологія» – це сукупність прийомів і способів одержання, обробки й переробки сировини, матеріа-

лів, інформації, що відбуваються у різних галузях виробництва. Ознаки технологій також наводяться. Технології – це систематичний підхід до досягнення певної мети, що передбачає розбиття процесу на етапи і координацію дій. Соціальні технології, які застосовуються в галузі соціальних наук, можна розділити на чотири основні групи: соціальні інститути, соціальні процеси, соціально-перетворювальну діяльність та соціальну систему. Соціальні інститути – це організаційні форми, що дозволяють людям працювати разом для спільної мети. Соціальні процеси – це зміни в соціальній реальності, які мають певну мету та спрямовані на досягнення певного результату. Соціально-перетворювальна діяльність – це зосередження уваги на діях людини, спрямованих на зміну об'єкта. А соціальна система – це комплексна структура, яка включає в себе певні функції та взаємодії між її складовими елементами (Зражевська, 2010).

Щодо комунікацій, то її в організації можна поділити на дві групи: зовнішня комунікація з середовищем та внутрішня комунікація між рівнями управління та підрозділами. Зовнішня комунікація включає інформаційну взаємодію зі споживачами, засобами масової інформації та нагляд за якістю продукції. Внутрішня комунікація включає міжрівневу комунікацію, комунікацію між різними підрозділами, комунікацію «керівник-підлеглий» та комунікацію між керівником та робочою групою. Неформальні комунікації можуть також бути важливим джерелом інформації для керівництва організації. Взаємодія між всіма рівнями комунікації є ключовим елементом успішного управління та досягнення ефективності в роботі організації (Майстренко, 2022, с. 97).

Доречною у нашому дослідженні є концепція канадського вченого Дж. Томсона щодо структури державно-управлінської комунікації. Вона передбачає складну структуру, яка включає семантичний, технічний та інфлуентальний складники. Семантичний складник визначає залежність процесів передачі інформації та виникнення комунікації між суб'єктами від уживаних знаково-мовних форм. Технічний складник включає різні технічні засоби, які забезпечують реалізацію інформаційно-комунікаційних процесів. Інфлуентальний складник забезпечує ступінь впливу інформації на людську свідомість. Відзначимо, що на думку вченого для підняття ефективності своєї діяльності у даному напрямку окремі суб'єкти державно-управлінської практики мають керуватись уявленнями адресної подачі інформації, враховуючи особли-

вості аудиторії, яка має справу з певними повідомленнями. Загалом концепція передбачає, що державні органи влади повинні мати володіти відповідними інституційними структурами, технічними засобами та джерелами, які забезпечують ефективну державно-управлінську комунікацію з громадянами (Каретна, 2020).

Державно-управлінська комунікаційні технології забезпечують налагодження інформаційно-комунікативних процесів у сфері державного управління, оскільки з функціональної точки зору вона відповідає за прийоми та методи передачі державно-управлінської інформації, що тим самим забезпечує структурування діяльності органів державної влади та форми їх взаємодії з інститути громадянського суспільства у період надзвичайної ситуації.

Мета статті – проаналізувати вплив комунікативних технологій на ефективність публічного управління в Україні у надзвичайних умовах.

Виклад основного матеріалу. Надзвичайна ситуація – це непередбачувана та надзвичайна подія, що створює загрозу життю, здоров'ю, майну та довкіллю громадян, вимагає негайного реагування та координації зусиль усіх відповідних державних органів, що здійснюють публічне управління. Такі ситуації можуть виникнути внаслідок природних лих, техногенних аварій, землетрусів, терористичних актів, епідемій, військових дій тощо. Управління надзвичайними ситуаціями передбачає взаємодію між різними рівнями управління та координацію дій всіх залучених в цей процес сил і засобів. Головна мета управління надзвичайними ситуаціями – забезпечити безпеку та захист громадян, майна та довкілля в умовах кризових обставин. У такій ситуації дуже важливим є швидке та ефективне прийняття рішень та їх реалізація.

При вивченні світового досвіду управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій, як техногенного, так і природного характеру, для подальшого використання в Україні важливо відзначити, що саме законодавство, спрямоване на мінімізацію ризиків виникнення надзвичайних ситуацій, має вагомий роль у законодавства провідних країн світу. Система законодавства зменшення ризиків і наслідків надзвичайних ситуацій була створена впродовж багатьох років. В Україні система заходів щодо запобігання та ліквідації надзвичайних ситуацій потребує перегляду та удосконалення, оскільки вона не відповідає вимогам світового законодавства та не може реагувати на зростаючу кількість аварій, катастроф та інших надзвичайних ситуацій, які стаються щороку. Для України можна взяти

приклад з Німеччини, де законодавство базується на суворих вимогах до гарантування безпеки життєдіяльності (Іванова, 2020).

Як підкреслює дослідниця Іванова Т. В., що надзвичайні ситуації не мають національного забарвлення, про що свідчить історичний досвід. Прикладом об'єднання зусиль може бути проведення міжнародних заходів із запобігання та реагування на надзвичайні ситуації транскордонного масштабу. Проте у випадку в Україні маємо справу з військовими діями і їх наслідками і тут органи публічного управління мають використувати трохи іншу міжнародну практику.

Серед вітчизняних і зарубіжних вчених, які внесли значний вклад у розв'язання проблем безпеки у період надзвичайних ситуацій, можна відзначити В. Горбуліну, С. Пірожкова, Г. Почепцова, Г. Малинецького та В. Ярочкіна. Однак, практичні дослідження, в яких були комплексно розглянуті науково-теоретичні засади організаційно-правового забезпечення чи механізмів публічного управління, категорії чи відносини в сфері цивільного захисту, майже не проводилися. Із сучасних праць варто відмітити дослідження Миколук А. В. «Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності».

Дослідниця Гладун зауважила, що в сучасному світі, де інформаційні потоки зростають зі швидкістю світла, а терміни для прийняття рішень дуже обмежені, особливо в державних органах та місцевому самоврядуванні, надзвичайно важливо мати доступ до новітніх технологічних інструментів, які допоможуть оперативно аналізувати інформацію та приймати ефективні управлінські рішення, як у звичайних, так і у кризових ситуаціях (Гладун, Ліпенцев, 2016).

Важливе значення в контексті нашої роботи має дослідження «Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях : аналітична доповідь» (за заг. ред. О. О. Резнікової). У аналітиці розкрито різні аспекти забезпечення стійкості регіонів та територіальних громад, такі як методологічні, організаційні, правові та політичні аспекти. Проаналізовано кращі світові практики на прикладах округів безпеки в Нідерландах та місцевих форумів стійкості у Великій Британії. Також визначено проблеми та перспективи стійкості регіонів та територіальних громад в Україні та запропоновано рекомендації щодо формування комплексної моделі міжвідомчої взаємодії та координації діяльності в сферах національної безпеки та стійкості на регіональному та місцевому рівнях в Україні (Організація системи

забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях, 2021).

Проте, публічне управління в умовах війни є абсолютно новою темою для вітчизняної науки і потребує подальшої розробки.

Відповідальність за організацію і практичне здійснення оповіщення несуть керівники органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, керівники підприємств, установ і організацій суб'єктів господарювання. Первинна інформація про виникнення або виникнення надзвичайних ситуацій подається відповідними посадовими особами органів виконавчої влади, територіальних громад, підприємств, установ та організацій. Також вона може надходити від громадян.

Державна служба з надзвичайних ситуацій (ДСНС) відповідає за повідомлення та інформування місцевих органів виконавчої влади та органів управління про можливу або вже сталу надзвичайну ситуацію. Для цього використовується загальнодержавна автоматизована система централізованого оповіщення та система автоматизованого виклику. У випадку відсутності цілодобового чергування у місцевих органах виконавчої влади (органах місцевого самоврядування), територіальні органи Національної поліції можуть бути залучені до запуску місцевої автоматизованої системи централізованого оповіщення за допомогою технічних засобів.

Повідомлення про можливість виникнення або вже наявну надзвичайну ситуацію складаються державними та місцевими органами влади, керівниками підприємств і установ, де існує система оповіщення. Вони містять інформацію про природу та місце небезпеки, можливу зону порушення, а також рекомендації щодо безпеки. Таке повідомлення має бути своєчасним для громадян.

Тексти звернень до населення повинні бути написані державною мовою і мовою, якою говоритимуть більшість населення в регіоні. Звернення записуються на магнітних стрічках на обох сторонах касети. Фонограми та друковані тексти зберігаються в запечатаних конвертах в оперативних чергових, які можуть розповсюджувати їх до населення в разі потреби. Дублікати фонограм та друкованих текстів зберігаються в запечатаних конвертах на радіотрансляційних вузлах, апаратних радіомовленнях, студіях телебачення і використовуються в разі аварії на зв'язку або неполадок з обладнанням оповіщення.

Забороняється відключати радіотрансляційні точки та абонентські лінії, через які здійснюється запуск електросирен від мереж дер-

жавного радіомовлення, демонтувати вуличні гучномовці без погодження з відповідними органами цивільного захисту. На особливий період, у випадку надзвичайних ситуацій техногенного характеру та воєнних дій, для всієї території України встановлені єдині сигнали оповіщення.

Для того, щоб привернути увагу населення до інформації про можливу загрозу виникнення або виникнення надзвичайної ситуації, спочатку поширюється попереджувальний сигнал «УВАГА ВСІМ!», який складається з уривчастого звучання електросирен та частих гудків транспорту, що транслюються через радіомовлення або вуличні гучномовні пристрої. Цей сигнал триває протягом трьох-п'яти хвилин. Після того, як попереджувальний сигнал завершиться, теле- та радіомовлення транслюють інформацію про можливу загрозу виникнення або виникнення надзвичайної ситуації з супроводом жестової мови та / або субтитруванням, якщо ця інформація є голосовою, або з аудіо коментуванням, якщо ця інформація є візуальною (Айсюк, 2022).

Люди, які постраждали від надзвичайних ситуацій, можуть мати нові та різноманітні потреби, які потребують уваги та відповідного реагування. Ці потреби можуть бути пов'язані з житлом, харчуванням, водопостачанням, медичною допомогою, а також з урахуванням різних соціальних, етнічних та культурних особливостей.

Надзвичайні ситуації можуть призвести до перенаселення та переміщення населення, що може створювати додаткові труднощі з доступом до необхідних ресурсів та послуг. Наприклад, люди, які евакуюються від природних лих або війни, можуть потребувати не тільки притулку та харчування, але й медичної допомоги та психологічної підтримки.

Крім того, різні соціальні та культурні фактори можуть впливати на доступ до медичної допомоги та інших послуг. Наприклад, люди з інвалідністю можуть мати особливі потреби щодо доступності інфраструктури та послуг, а люди з різних етнічних та культурних груп можуть потребувати специфічної медичної допомоги та підтримки.

Отже, при реагуванні на надзвичайні ситуації необхідно враховувати потреби різних груп населення та забезпечувати доступ до необхідних ресурсів та послуг для всіх, незалежно від їхнього віку, статі, інвалідності, ВІЛ-статусу, мовної чи етнічної приналежності (Шестаковська, Яровой, 2022). Інформування населення органами публічного управління в умовах надзвичайних ситуацій чи військових дій має бути

швидким і максимально корисним, з врахуванням всіх нагальних потреб громадян.

Як зазначає у своїх публікаціях Миколук А., що вагомим чинником є організація професійного навчання публічних службовців через систему підвищення кваліфікації. Особливо актуальним цей аспект стає в умовах воєнного стану, коли працівники органів публічного управління стикаються з новими та складними викликами, яких раніше не було. Для досягнення успіху в таких ситуаціях необхідно забезпечити організацію навчання, обміну досвідом та поширення позитивних практик у сфері військової діяльності. Сьогодні це стало особливо актуальним вектором роботи публічного управління в Україні. Оновлення змісту та форм навчання та можливостей службовців брати участь у відповідних навчальних програмах, особливо тих, які пропонують міжнародні партнери.

Для досягнення цієї мети необхідно оновити зміст та формування навчальних програм та забезпечити можливості державних службовців брати участь у відповідних навчальних заходах та програмах. Також необхідно надавати конкретні алгоритми вирішення пов'язаних з війною проблем, що допоможе забезпечити їх швидко та ефективно вирішення.

Загалом, підвищення кваліфікації державних службовців та організація професійного навчання є важливим елементом в ефективному публічному управлінні в будь-яких умовах, особливо в умовах війни. Тому необхідно активно працювати над оновленням змісту та форми навчання, щоб забезпечити державних службовців необхідними знаннями та навичками для успішного виконання своїх професійних обов'язків, особливо в умовах воєнного стану.

На місцевому рівні наразі актуальне навчання для публічного управління за напрямками: робота з внутрішньо переміщеними особами; налагодження способів отримання та розповсюдження гуманітарної допомоги; цивільний захист населення; проведення заходів щодо оборони територіальних громад; інформаційне забезпечення та запобігання фейкам (Миколук, 2022). При тому для вирішення вище зазначених проблем має бути налагоджена відповідна комунікація.

Дослідник Білоус вдало підмітив, що сучасна система публічного управління в умовах воєнного часу має свої виклики, одним з яких є формування інформаційної культури серед населення та державних службовців. Інформаційна безпека має ключове значення в періоди ведення військових дій та конфліктів, оскільки

неправильно чи неправдиво подана інформація може викликати панічні настрої, впливати на хід подій, сприяти паніці та внутрішньому переміщенню населення, погіршувати імідж політичного керівництва та породжувати недовіру до політиків. Це може негативно впливати на ведення бойових дій та призвести до порушення психічного та фізичного здоров'я населення, а також нанести непоправної шкоди для всього результату військових дій.

Тому важливо запобігати розповсюдженню викривленої інформації в період війни. Це вимагає від держави та її службовців відповідальності та компетентності в медійній сфері, а також забезпечення доступу громадськості до правдивої та об'єктивної інформації про події. Зокрема, необхідно підвищувати рівень медійної грамотності населення та державних службовців, забезпечувати доступ до джерел надійної та достовірної інформації, а також проводити профілактичну роботу щодо розповсюдження фейкових новин та інформації. Населенню потрібно давати перелік інформаційних джерел, яким можна довіряти. Загалом, інформаційна безпека відіграє важливу роль у веденні військових дій та конфліктів (Білоус, 2022).

Вирішення окресленої проблеми вбачається у впровадженні інноваційних інструментів інформаційно-телекомунікаційних технологій в управлінські процеси. У цьому контексті вважаємо за доцільне вивчити та проаналізувати досвід провідних країн світу з використання цифрових інструментів для удосконалення координації діяльності органів державної влади України (Мудренко, 2020). Також важливим є накопичення корисних комунікативних кейсів органами публічного управління та передача досвіду всім структурам публічної влади, також на регіональному рівні.

Висновки з дослідження і перспективи подальших. Комунікативні технології мають значний вплив на ефективність публічного управління в Україні, особливо в надзвичайних умовах, таких як кризи, епідемії, природні катастрофи, військові дії та інші події, що вимагають швидких рішень та оперативної реакції.

Одним із ключових чинників є швидкість та ефективність передачі інформації. Сучасні комунікаційні технології дозволяють отримувати, обробляти та поширювати інформацію майже миттєво. Це дозволяє владі та управлінням швидко збирати та аналізувати інформацію, приймати рішення та реагувати на події.

Крім того, комунікативні технології дозволяють залучати до управління більшу кількість людей та організацій. Завдяки соціальним

мережам, форумам, веб-конференціям та іншим інструментам влада може швидко та ефективно взаємодіяти з громадськістю, представниками бізнесу та іншими зацікавленими сторонами. Це дозволяє залучати різноманітні погляди та думки до процесу управління та забезпечувати більш широку підтримку для ухвалення рішень.

Звісно, існують і деякі недоліки використання комунікативних технологій в публічному управлінні. Наприклад, інформаційний шум та перенасиченість інформацією можуть призвести до збоїв у комунікації та ускладнити прийняття рішень. Також можуть існувати проблеми з захистом даних та конфіденційності.

Взаємовигідний діалог між громадянами і урядом є основою демократичного керівництва та досягнення оптимального вирішення проблем в умовах воєнного стану. Цей діалог має бути важливим показником ефективності управлінської культури, рівня довіри громадян до влади та індикатором формування активної громадянської спільноти та демократичної держави в Україні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Айсюк Ю. Інформування населення про загрозу виникнення надзвичайних ситуацій. Всеукраїнський науково-популярний журнал. *Безпека життєдіяльності*. 2022. № 6. С. 30–31.
2. Білоус А. О. Проблеми та перспективи реформування системи публічного управління в умовах воєнного часу. *Таврійський науковий вісник*. 2022. № 3. С. 23–29. DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3>
3. Гладун Ю., Ліпенцев А. Побудова типового центру забезпечення публічної безпеки на прикладі ситуаційного центру головного управління національної поліції у Львівській області. *Ефективність державного управління*. 2016. Вип. 4(49). Ч. 1. С. 119–128.
4. Зражевська Н. І. Комунікаційні технології: лекції. Черкаси: Брама-Україна, 2010. 224 с.
5. Іванова Т. В. Світовий досвід державного управління ризиками виникнення надзвичайних ситуацій техногенного та природного характеру. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*. Том 31. № 4. 2020. URL: <http://surl.li/folhk>
6. Майстренко К. Комунікації у діяльності органів публічної влади. *Публічне урядування*. 2022. № 1(29). С. 93–98.
7. Миколук А. В. Публічне управління в умовах військового стану: питання ефективності. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. Вип. 29. 2022. С. 45–49.
8. Мудренко Н. Цифрові інструменти координації діяльності органів державної влади у сфері зовнішніх зносин. *Науковий вісник: Державне управ-*

ління. 2020. № 2(4).

9. Каретна О., Милосердна І. Роль та особливості інформаційно-комунікаційних технологій у взаємодії органів державної влади з громадянським суспільством. *Політикус*. 2020. Вип. 5. С. 62–68. URL: <http://surl.li/fokwy>
10. Організація системи забезпечення національної стійкості на регіональному і місцевому рівнях : аналіт. доп. / [Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Лепіхов А. В.] ; за заг. ред. О. О. Резнікової. Київ : НІСД, 2021. 140 с.
11. Шестаковська Т., Яровой Т. Державне управління надзвичайними ситуаціями у контексті забезпечення розвитку сфери охорони здоров'я. *Держава та регіони*. 2022. № 2. С. 126–131.
12. Semenets-Orlova, Inna, et al. Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In: *CMiGIN*. 2019. P. 519–529.
5. Ivanova T. V. Svitovyi dosvid derzhavnoho upravlinnia ryzykamy vynykennia nadzvychainykh sytuatsii tekhnohennoho ta pryrodnoho kharakteru. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriia: Derzhavne upravlinnia*. Tom 31. № 4. 2020. URL: <http://surl.li/folkh> [in Ukrainian].
6. Maistrenko K. Komunikatsii u diialnosti orhaniv publichnoi vlady. *Publichne uriaduvannia*. 2022. № 1(29). S. 93–98. [in Ukrainian].
7. Mykoliuk A. V. Publichne upravlinnia v umovakh viiskovoho stanu: pytannia efektyvnosti. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*. Vyp. 29. 2022. S. 45–49. [in Ukrainian].
8. Mudrenko N. Tsyfrovi instrumenty koordynatsii diialnosti orhaniv derzhavnoi vlady u sferi zovnishnikh znosyn. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*. 2020. № 2(4). [in Ukrainian].
9. Karetna O., Myloserdna I. Rol ta osoblyvosti informatsiino-komunikatsiinykh tekhnolohii u vzaiemodii orhaniv derzhavnoi vlady z hromadianskym suspilstvom. *Politykus*. 2020. Vyp. 5. S. 62–68. URL: <http://surl.li/fokwy> [in Ukrainian].
10. Orhanizatsiia systemy zabezpechennia natsionalnoi stiikosti na rehionalnomu i mistsevomu rivniakh : analit. dop. / [Reznikova O. O., Voitovskyi K. Ye. Lepikhov A. V.]; za zah. red. O. O. Reznikovoï. Kyiv : NISD, 2021. 140 s. [in Ukrainian].
11. Shestakovska T., Yarovoi T. Derzhavne upravlinnia nadzvychainymy sytuatsiiamy u konteksti zabezpechennia rozvytku sfery okhorony zdorovia. *Derzhava ta rehiony*. 2022. № 2. S. 126–131. [in Ukrainian].
12. Semenets-Orlova, I., Halytska, N., Klochko, A., Skakalska, I., & Kosyuk, N. (2019). Information Exchange and Communication Infrastructure in the Public Sector. In *CMiGIN* (pp. 519–529).

REFERENCES:

1. Aisiuk Yu. Informuvannia naseleння pro zahrozu vynykennia nadzvychainykh sytuatsii. *Vseukrainskyi naukovo-populiarnyi zhurnal. Bezpeka zhyttiediialnosti*. 2022. № 6. S. 30–31. [in Ukrainian].
2. Bilous A. O. Problemy ta perspektyvy reformuvannia systemy publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu. *Tavriiskyi naukovyi visnyk*. 2022. № 3. S. 23–29. DOI <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3> [in Ukrainian].
3. Hladun Yu., Lipentsev A. Pobudova typovoho tsentru zabezpechennia publichnoi bezpeky na prykladi sytuatsiinoho tsentru holovnoho upravlinnia natsionalnoi politsii u Lvivskii oblasti. *Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia*. 2016. Vyp. 4(49). Ch. 1. S. 119–128. [in Ukrainian].
4. Zrazhevska N. I. Komunikatsiini tekhnolohii: lektsii.



УДК 351.773

[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4\(32\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-4(32)-11)

Шевчук Роман Володимирович,

кандидат медичних наук, докторант кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом, м. Київ, вул. Фрометівська, 2, (044) 490-95-05, e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-9716-2561>.

Shevchuk Roman Volodymyrovych,

Candidate of Medical Science, Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management, Kyiv, Frometivska st., 2, (044) 490-95-05, e-mail: kafedrapa@ukr.net, <https://orcid.org/0000-0002-9716-2561>.

АНАЛІЗ ЗАРУБІЖНОГО ДОСВІДУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Анотація. Автором досліджено, що нині важливою складовою ефективного розвитку держави є підтримка соціальної сфери та формування існуючої системи охорони здоров'я в Україні та за кордоном. З'ясовано, що за основними показниками здоров'я виділяються три країни-лідери (середня тривалість життя, дитяча смертність тощо), серед них: Японія, Німеччина, США. Виявлено, що Японія характеризується «сильною» системою державного регулювання фінансування охорони здоров'я та медичного страхування, і населення розраховує на належний контроль цих проблем з боку держави. Досліджено, що Сполучені Штати витрачають на охорону здоров'я 16,4% ВВП. Це чи не найвищий показник у світі. Підкреслено, що основним недоліком системи державного управління США є висока вартість медичної допомоги. Визначено, що система управління охороною здоров'я Німеччини базується на добре структурованому медичному страхуванні, яке складається з державного медичного страхування та приватного страхування. Виявлено, що у Великобританії більшість фінансування надходить з державного бюджету і розподіляється зверху через управлінську вертикаль. Централізоване фінансування також допомагає стримувати зростання витрат на лікування. Однак у системи охорони здоров'я є й недоліки, такі як тенденція до монополізації, відсутність вибору пацієнтом лікаря чи лікарні. Підмічено, що у Франції базовий рівень загальнообов'язкового медичного страхування забезпечується системою страхових фондів, пов'язаних переважно з працевлаштуванням. Формально ці фонди є приватними компаніями, але вони «суворо» регулюються та контролюються державою. Аналіз концепції соціального забезпечення в Швеції показав, що країна розробила політику та стратегію, а також конкретні програми і проекти для сприяння громадському здоров'ю та профілактиці захворювань, а також реабілітації. З'ясовано, що система охорони здоров'я Канади в значній мірі залежить від лікарів первинної ланки, які становлять приблизно 51% усіх лікарів Канади. Вони є своєрідною ланкою між пацієнтом і системою механізмів державного управління закладами охорони здоров'я, які контролюють доступ більшості фахівців до лікарняної допомоги, діагностичних досліджень та рецептурних препаратів.

Ключові слова: публічне управління, охорона здоров'я, зарубіжний досвід, медицина.

ANALYSIS OF FOREIGN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF HEALTH PROTECTION

Summary. The author has researched that currently an important component of the effective development of the state is the support of the social sphere and the formation of the existing health care system in Ukraine and abroad. It was found out that three leading countries stand out in terms of basic health indicators (life expectancy, infant mortality, etc.), among them: Japan, Germany, and the USA. It was revealed that Japan is characterized by a «strong» system of state regulation of health care financing and medical insurance, and the population expects proper control of these problems by the state. Research has

shown that the United States spends 16.4% of GDP on healthcare. This is almost the highest indicator in the world. It is emphasized that the main drawback of the US public administration system is the high cost of medical care. It has been determined that Germany's health care management system is based on well-structured health insurance, which consists of public health insurance and private insurance. It was found that in Great Britain, most of the funding comes from the state budget and is distributed from above through the management vertical. Centralized funding also helps contain rising medical costs. However, the health care system also has its shortcomings, such as the tendency toward monopolization, the lack of patient choice of doctor or hospital. It was noted that in France, the basic level of mandatory health insurance is provided by the system of insurance funds, mainly related to employment. Formally, these funds are private companies, but they are «strictly» regulated and controlled by the state. An analysis of the concept of social security in Sweden showed that the country has developed policies and strategies, as well as specific programs and projects to promote public health and disease prevention, as well as rehabilitation. It found that Canada's health care system relies heavily on primary care physicians, who make up approximately 51% of all Canadian physicians. They are a kind of link between the patient and the system of mechanisms of state management of health care facilities, which control the access of most specialists to hospital care, diagnostic tests and prescription drugs.

Key words: public administration, health care, foreign experience, medicine.

Постановка проблеми. Нині в зарубіжних країнах системи охорони здоров'я та моделі медичних послуг характеризуються: орієнтацією на споживача (домінування приватної системи, високий рівень конкуренції та комерціалізації галузі охорони здоров'я, високе позабюджетне фінансування медичних послуг та домінування в її структурі платного сегменту), фінансова автономія медичних закладів та солідарність бізнесу (державна гарантія мінімального пакету медичних послуг, стандартизований механізм ціноутворення, державні стандарти якості медичних послуг, баланс між державним регулюванням сфери та механізмами функціонування та ринковим фінансуванням) децентралізація система управління. Система охорони здоров'я в європейських країнах є дуже корисною для України і може застосовуватися після її адаптації до українських реалій. Це потребує стратегічного планування розвитку механізмів державного управління системою охорони здоров'я України, зокрема сімейної медицини, з урахуванням міжнародного досвіду та аналізу результатів його впровадження в пілотних проєктах за конкретними напрямками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти проблеми аналізу зарубіжного досвіду публічного управління у сфері охорони здоров'я досліджували такі науковці, як: О. Торгун, Д. Гомон, О. Терзи, В. Борщ та інші.

Формулювання цілей статті. Метою статті є узагальнення особливостей реалізації публічного управління у сфері охорони здоров'я зарубіжних країн.

Виклад основного матеріалу дослідження. На сьогоднішній день важливою складовою

ефективного розвитку держави є підтримка соціальної сфери та формування існуючої системи охорони здоров'я в Україні та за кордоном. Так, за основними показниками здоров'я нині можна виділити три країни-лідери (середня тривалість життя, дитяча смертність тощо), серед них: Японія, Німеччина, США. Нижче необхідно детальніше зупинитися на огляді особливостей функціонування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я у кожній із цих країн.

Варто наголосити у Японії існує чотири рівні управління охороною здоров'я: уряд, префектури, медичні центри та місцеві (міські та сільські) органи влади. Їх діяльність координується Міністерством охорони здоров'я і соціального забезпечення. Для Японії характерна «сильна» система державного регулювання сфери фінансування охорони здоров'я та медичного страхування, при цьому, громадськість впевнена у належному контролі цих питань з боку держави (Борщ, 2020, с. 72–75).

Японська система охорони здоров'я тісно пов'язана з роботою місцевих органів влади. Основними установами, пов'язаними з системою охорони здоров'я Японії, є: Бюро політики у сфері охорони здоров'я, Бюро медичних послуг, Бюро фармацевтичної продукції і продовольчої безпеки, Бюро трудових стандартів, Соціальне забезпечення і Бюро жертв війни, Бюро здоров'я і добробуту для літніх людей, Бюро медичного страхування і Бюро пенсійного забезпечення. Японія є капіталістичною країною, саме тому охорона здоров'я у ній обходиться недешево. Близько 90% витрат громадян покриває державна система медичного страхування (Терзі, 2018/9, с. 168–173).

Доречно відмітити, що Японія ввела заборону на доходи страхових компаній за медичні послуги, а також обмеження на оплату праці лікарів, які допускають серйозні помилки в обслуговуванні пацієнтів. Це саме те, чого не вистачає в українській медичній сфері, де медичне страхування або через такі організації, як професійні товариства чи асоціації малого бізнесу. Ця система існує протягом десятиліть.

Сполучені Штати витрачають на охорону здоров'я 16,4% ВВП. Це чи не найвищий показник у світі. Слід зауважити, що великий розмір фінансування не завжди гарантує рівний та належний доступи всім громадянам до медичної допомоги. У 2018 році, понад 15% американців, взагалі, були незастраховані. Причиною цього була висока вартість страхування, втрата роботи, або неможливість отримати страхову субсидію. При цьому, громадяни без страхування можуть скористатися послугами некомерційних медичних центрів та невідкладних стаціонарів у лікарнях. Однак, часто вони їдуть звідти, не отримуючи належної допомоги. Такі установи можуть лише оцінити загальний стан пацієнта та стабілізувати його, а не лікувати людину (Гомон, 2016, с. 123).

Страхування, також, не означає надання необмеженої кількості необхідних ліків. Більшість американців користуються певними програмами страхування і отримують так звану "керовану" допомогу. Через мережу посередників їх направляють до лікарів поліклінік, аптек, лабораторій, рентгенівських кабінетів та інших установ. Деякі програми страхування не охоплюють лікування хронічних захворювань. Третина американців отримує медичну допомогу за програмами страхування Медікейр та Медікейд, що фінансуються платниками податків. Медікейр – це національна програма страхування для людей, старших 65 років, та деяких людей, які знаходяться "за межею бідності". У 2017 році Медікейр надала послуги та ліки на суму близько 514 мільярдів доларів.

Медікейд – це спільна програма державних і федеральних урядів, яку вони спонсують. 23% американців використовують цю програму. Робота програми, також, спрямована на надання страхування певним категоріям людей. Покриття Медікейд трохи ширше, ніж Медікейр, але не відповідає потребам кожного. Кожна держава вирішує, хто підпадає під цю програму (Стеценко, 2017, с. 56-61).

Так, розглядаючи організацію охорони здоров'я у Сполучених Штатах Америки, варто зазначити, що головним недоліком її системи

механізмів публічного управління є висока вартість медичної допомоги. Витрати на душу населення в Сполучених Штатах Америки становлять 7 290 USD на рік, що більше ніж у два рази перевищує середній показник серед індустріально розвинених держав. Тому, досвід Сполучених Штатів Америки показує, що запровадити приватне медичне страхування як основне джерело фінансування недоцільно, оскільки, можливі серйозні фінансові розбіжності в охороні здоров'я (Костюк, 2017, с. 40).

Принагідно також звернути увагу на систему механізмів публічного управління охороною здоров'я Німеччини, яка базується на добре структурованому медичному страхуванні, що складається з державного медичного страхування та страхування приватних фондів. Державне страхування має близько 89% населення; приватне страхування – 9% німців; 2% населення отримують медичну допомогу за спеціальними державними програмами (військові, поліцейські). Фактичний внесок державного медичного страхування у загальні витрати на охорону здоров'я становить понад 60%. Крім того, кошти надходять із інших складових системи державного страхування (із фондів пенсійного страхування, страхування від виробничих травм). Також, гроші надходять із державної скарбниці. Внески до державного медичного страхування збираються лікарняними фондами (незалежними органами самоврядування). Урядове агентство контролює їх діяльність та керує нею (Ровенська, Саржевська, 2019, с. 163).

Доцільно підкреслити, що основним джерелом фінансування охорони здоров'я у Німеччині є самоврядні регіональні та федеральні лікарняні фонди (*gesetzliche Krankenkassen*), які збирають внески та забезпечують фінансування охорони здоров'я на рівні соціального забезпечення держави. Усі лікарні є некомерційними організаціями, які зобов'язані сплачувати членські внески та мають право встановлювати ставку внеску, необхідну для покриття витрат. Серед переваг німецької системи охорони здоров'я – висока якість наданої допомоги, сучасне медичне обладнання в установах профілактичної допомоги, належна кваліфікація медичних працівників і, що найголовніше, доступність медичної допомоги для всіх. Система медичного страхування забезпечує населення широким спектром безкоштовних послуг, включаючи амбулаторне та стаціонарне лікування, надання ліків за рецептом, забезпечення медичним обладнанням, оплату проїзду до медичного закладу тощо (Краснова, Плужнікова, 2018, с. 46-48).

У Великобританії основна частина фінансування надходить з державного бюджету і розподіляється зверху по управлінській вертикалі. Централізоване фінансування, також, допомагає “стримувати” зростаючі витрати на лікування. Однак, у державній системі охорони здоров’я є і недоліки, такі як: схильність до монополізму, відсутність у пацієнта вибору лікаря, чи лікарні. Система страхування базується на принципах солідарності. Страхові організації та застраховані особи мають можливість контролювати використання страхових фондів. Застраховані особи, також, можуть обрати лікаря та лікувальну установу. Фінансування таких систем здійснюється із трьох джерел (Терзі, 2018/9, с. 168): страхові внески підприємців (відрахування із доходів); страхові внески осіб, які працюють (відрахування із заробітної плати); кошти з державного бюджету. Основним постачальником-надавачем послуг із охорони здоров’я є Національна служба охорони здоров’я (National Health Service, NHS), яка звітує перед Департаментом (Міністерством) охорони здоров’я.

Доцільно наголосити, що Великобританія змогла створити медичну галузь без посередників (страхових компаній), що зробило її однією із найефективніших у світі. Для реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров’я в Україні можна скористатися такими перевагами британської системи, як: доступність медичних послуг, зручність їх отримання та рівень прикладених зусиль, щоб максимально ефективно використовувати наявні ресурси (Шафранський, Слабкий, Качала, 2016, с. 72-75).

Варто звернути увагу на те, що більше року, Франція зберігає перше місце у галузі медицини за рейтингом Всесвітньої організації охорони здоров’я. Основними критеріями цього рейтингу, який включає 191 країну світу, є доступність та ефективність медичних послуг. У Франції базовий рівень загального обов’язкового медичного страхування забезпечується через систему страхових фондів, в основному, прив’язаних до місця роботи. Формально, ці фонди є приватними компаніями, але вони “жорстко” регулюються та контролюються державою. Лікарні у Франції поділяються на державні та приватні, останні, у свою чергу, на комерційні та некомерційні. Завдяки вдосконаленій системі медичного страхування, доступ до них забезпечується в однаковій мірі, і вони відрізняються за спектром медичних послуг. Наприклад, усі клінічні лікарні є державними установами,

а послуги із перебування у стаціонарі більш тривалий час, зазвичай, надаються приватними медичними працівниками (Торгун, 2019). У Франції існує багато великих науково-дослідних установ, що лікують одночасно. Майже всі лікарні належать до муніципалітетів міст та підпорядковуються адміністративним радам під головуванням мерів. Впродовж останніх років, система охорони здоров’я, що існувала у Франції, стала майже однією із найкращих у світі. Досягти цього вдалося, переважно, за рахунок успішного вирішення таких завдань, як: забезпечення загального охоплення, доступ без “списків очікування”, свобода вибору і задоволення потреб пацієнта (Костюк, 2017, с. 40).

Аналіз концепції соціального забезпечення у Швеції показав, що країна розробила політику та стратегію, а, також, конкретні програми та проекти, що сприяють збереженню здоров’я населення та попередженню захворювань, а, також, проведенню реабілітації. До пріоритетних проблем, що потребують вирішення, можемо віднести: проблеми зі здоров’ям на робочому місці; погане психічне здоров’я, особливо, серед молоді; малорухливий спосіб життя; збільшення споживання алкоголю. У країні, також, існують три основні рівні відповідальності за охорону та збереження здоров’я: національний, регіональний та муніципальний. До структур, відповідальних за охорону здоров’я на національному рівні, належать: Національний інститут громадського здоров’я; Національна адміністрація охорони навколишнього середовища; Національна адміністрація з надзвичайних ситуацій; Національна дорожня служба. Регіональний рівень представляють префектури (представники державного управління); регіональні ради (виборні органи, збирачі податків). Муніципальний рівень (громади) – муніципальні ради (виборні органи), місцеві збирачі податків (Український медичний портал, 2019).

Можна зазначити, що страхові системи у всіх регіонах Швеції передбачають сплату штрафів, або значне збільшення витрат щодо вторинної ланки медичного забезпечення у разі несанкціонованого, ненаправленого звернення до фахівців. На відміну від цього, існують додаткові матеріальні стимули для пацієнтів, які регулярно відвідують лікарів первинної медичної допомоги, виконують валеологічні заходи для запобігання серйозним проблемам зі здоров’ям та додатковим консультаціям з фахівцями у складних випадках. У процесі визначення основних завдань охорони здоров’я важливим є належний розподіл обов’язків між регіональними радами

та громадами. Регіональні ради повинні відповідати за громадський транспорт, регіональне планування будівництва та служби охорони здоров'я. Громади відповідають за освіту, соціальні послуги та житло. У контексті вищезазначеного, національну політику охорони здоров'я Швеції можна вважати успішною, однак, існує недостатня законодавча база про охорону здоров'я та його захист, хоча у країні було прийнято значну кількість законів, що опосередковано регулюють проблеми охорони здоров'я (Терзі, 2018/9, с. 168-173).

Необхідно також звернути увагу на Канаду, як зазначають експерти у Канаді, як і в інших країнах світу, витрати на охорону здоров'я продовжують зростати швидше, ніж рівень економіки. Роль федерального уряду в охороні здоров'я полягає у встановленні та контролі національних стандартів системи охорони здоров'я, відповідно до Закону Канади про охорону здоров'я, у фінансуванні провінційних служб охорони здоров'я шляхом переказу грошей та виконання функцій, за які він несе конституційну відповідальність. Однією з таких функцій є надання медичних послуг певній сукупності населення, включаючи ветеранів, військовослужбовців, ув'язнених у федеральних в'язницях та в'язницях Королівської канадської гірської поліції. Інші функції, пов'язані зі здоров'ям, які виконує федеральний уряд, включають: охорону та зміцнення здоров'я, профілактику захворювань тощо (Федоренко, 2017, с. 195).

Система охорони здоров'я у Канаді покладається, в основному, на терапевтів первинної медичної допомоги, які складають близько 51% усіх практикуючих лікарів у Канаді. Вони є своєрідним "зв'язком" між пацієнтом та системою механізмів публічного управління закладами охорони здоров'я, які контролюють доступ до більшості лікарів-спеціалістів, до лікарняної допомоги, діагностичних оглядів та лікарських засобів, що відпускаються за рецептом. Таких терапевтів первинної медичної допомоги можна змінювати необмежену кількість разів за порадами знайомих та навіть через перепади настрою. Більшість лікарів мають власну приватну практику і користуються високим рівнем самостійності. Багато лікарів працюють у лікарнях, чи місцевих оздоровчих центрах (у Квебеку є амбулаторії). Приватним лікарям держава оплачує послуги залежно від наданої ними допомоги. Оплата, безпосередньо, здійснюється з бюджету провінції, чи території.

Непрактикуючі лікарі отримують, або фіксовану зарплату, або плату залежно від обсягу

наданої медичної допомоги. Коли канадцям потрібна медична допомога, вони звертаються до терапевта, чи поліклініки, за власним вибором та подають йому карту медичного страхування, видану всім законним громадянам та жителям країни. Канадці не оплачують медичні послуги, безпосередньо, і їм не потрібно заповнювати різні форми за послуги, що охоплюються страховим полісом. Грошових лімітів, чи додаткових платежів, за такі послуги немає (Терзі, 2018/9, с. 168-173).

Отож, аналізуючи вищезазначене можна констатувати, що міцна та ефективна первинна ланка медичної допомоги, вільний вибір лікаря, гарантований пакет медичних послуг, на рівні сімейної медицини, є світовим стандартом якісної та доступної допомоги у цивілізованих країнах, віддзеркалення якого можна сьогодні спостерігати і в Україні.

Висновки. Таким чином, наприкінці слід сказати, що досвід функціонування систем охорони здоров'я європейських країн, є дуже корисним для України і може бути застосований після його відповідної адаптації до українських реалій. Це вимагає стратегічного планування розвитку механізмів публічного управління системою охорони здоров'я в Україні, включаючи сімейну медицину, з урахуванням міжнародного досвіду та аналізу результатів його впровадження у пілотних проєктах за конкретними напрямками.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ: —

1. Борщ В. І. Ринок охорони здоров'я України: аналіз сучасного стану та тенденції розвитку. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. Том 19. Вип. 1(44), 2020 р., с. 140. URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/198360>
2. Гомон Д. О., Денисова А. В. Зарубіжний досвід організації забезпечення охорони здоров'я. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : «Юридичні науки»*. 2016. № 4. с. 123 URL: http://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/19.pdf
3. Костюк В. С. Реформування охорони здоров'я в Україні в умовах європейської орієнтації. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2017. Вип. 24 (2). с. 40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29__11
4. Краснова О. І., Плужнікова Т. В. Особливості механізму державного регулювання сфери охорони здоров'я. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018.

№ 7. С. 46-48 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/10.pdf

5. Поворозник М. Ю. Комплексний аналіз національних моделей організації систем медичних послуг. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 14. с. 25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_14_7

6. Ровенська В. В., Саржевська Є. О. Управління персоналом закладів охорони здоров'я в нових умовах господарювання та перспективи розвитку в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. № 3(57), 2019, с. 163. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf)

7. Стеценко С. Г. Медична реформа в Україні: право, політика, мораль. *Публічне право*. 2017. № 4. С. 57–61 URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%B0/Downloads/pp_2017_4_9.pdf

8. Терзі О. Зарубіжний досвід адміністративного управління у сфері охорони здоров'я. *Часопис Київського університету права*. 2018/9 № 2. С. 168–173. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2018/5/part_1/22.pdf

9. Торгун О. Десять проблем української медицини. Український інститут майбутнього 25 жовтня 2019 р. URL: <https://uifuture.org/publications/25139-heals-medicine-torgun/>

10. Український медичний портал 28 травня 2019 р. Як працює система охорони здоров'я Канади. URL: <https://med-ukraine.info/news/2019/yak-pracyuye-sistema-ohoroni-zdorov-ya-kanadi-535>

11. Федоренко Т. А. Міжнародні стандарти партисипаторної демократії як підґрунтя забезпечення участі громадськості в державному управлінні у сфері охорони здоров'я в Україні. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. Серія : Державне управління*. 2017. № 3. С. 95–102 URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%B0/Downloads/vnaddy_2017_3_16.pdf

12. Шафранський В. В., Слабкий Г. О., Качала Л. О. Основи Європейської політики і стратегія для XXI століття: стратегічне керівництво в інтересах здоров'я. *Економіка і право охорони здоров'я : наук.-практ. журн*. 2016. № 2(4). С. 72–75 URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/198>

13. Семенець-Орлова І. А. Державне управління освітніми змінами: теоретичні засади. Монографія. К. : ЮСТОН, 2018, 420 с.

14. Семенець-Орлова, І. А. «Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами.» *Теорія та практика державного управління* 3 (2015): 52–60.

15. Semenets-Orlova, Inna Andriivna. «Tendencies in reforming the educational system

of modern Ukraine: national and regional aspects.» *Public management* 2 (2018): 191–200.

REFERENCES:

1. Borshch, V. (2020). Rynok okhorony zdorov'ia Ukrainy: analiz suchasnoho stanu ta tendentsii rozvytku [Analysis of modern health care market]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Tom 19. Vyp. 1 (44). URL: <http://rinek.onu.edu.ua/article/view/198360>

2. Homon, D. & Denysova, A. (2016). Zarubizhnyi dosvid orhanizatsii zabezpechennia okhorony zdorov'ia [Foreign experience of health care system]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnogo universytetu. Seriiia : "Iurydychni nauky"*. Vol. 4. URL: http://www.pubadm.vernadskeyjournals.in.ua/journals/2022/3_2022/19.pdf

3. Kostiuk, V. (2017). Reformuvannia okhorony zdorov'ia v Ukraini v umovakh yevropeiskoi oriientatsii [Reformation of health care in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriiia : Ekonomika i menezhment*. Vol. 24 (2). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29_11

4. Krasnova, O. & Pluzhnikova, T. (2018). Osoblyvosti mekhanizmu derzhavnogo rehuliuвання sfery okhorony zdorovia [Special characteristic of mechanism of public management]. *Investysii: praktyka ta dosvid*. Vol. 7. S. 46–48 URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/7_2018/10.pdf

5. Povoroznyk, M. (2017). Kompleksnyi analiz natsionalnykh modelei orhanizatsii system medychnykh posluh [Comprehensive analysis of national models of organization of medical service systems]. *Prychornomorski ekonomichni studii*. Vol. 14. S. 25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_14_7

6. Rovenska, V. & Sarzhevska, Ye. (2019). Upravlinnia personalom zakladiv okhorony zdorov'ia v novykh umovakh hospodariuvannia ta perspektyvy rozvytku v Ukraini [Personnel management of health care institutions in modern Ukraine]. *Ekonomichni visnyk Donbasu*. № 3(57), 2019, s. 163. URL: [http://www.evd-journal.org/download/2019/3\(57\)/19-Rovenska.pdf](http://www.evd-journal.org/download/2019/3(57)/19-Rovenska.pdf)

7. Stetsenko, S. (2017). Medychna reforma v Ukraini: pravo, polityka, moral [Medical reform in Ukraine]. *Publichne pravo*. Vol. 4. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%B0/Downloads/pp_2017_4_9.pdf

8. Terzi, O. (2018). Zarubizhnyi dosvid administratyvnogo upravlinnia u sferi okhorony zdorov'ia [International experience of health care administration]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava*. Vol. 2. URL: http://www.jurnaluljuridic.in.ua/archive/2018/5/part_1/22.pdf

9. Torhun, O. (2019). Desiat problem ukrainskoi medytsyny [10 problems of ukrainian health care system]. Ukrainskyi instytut maibutnoho 25 zhovtnia 2019 r. URL: <https://uifuture.org/publications/25139-heals-medecine-torgun/>

10. Ukrainskyi medychnyi portal 28 travnia 2019 r. Yak pratsiuie systema okhorony zdorov'ia Kanady. URL: <https://med-ukraine.info/news/2019/yak-pracyuye-sistema-okhoroni-zdorov-ya-kanadi-535>

11. Fedorenko, T. (2017). Mizhnarodni standarty partysypatornoi demokratii yak pidgruntia zabezpechennia uchasti hromadskosti v derzhavnomu upravlinni u sferi okhorony zdorovia v Ukraini [International standards of participatory democracy]. *Visnyk Nats. akad. derzh. upr. pry Prezidentovi Ukrainy. Seriia Derzhavne upravlinnia*. 2017. № 3. S. 95–102 URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BD%D0%BD%D0%B0/Downloads/vnaddy_2017_3_16.pdf

12. Shafranskyi, V., Slabkyi H. & Kachala, L. (2016). Osnovy Yevropeiskoi polityky i stratehiia dlia XXI stolittia: stratehichne kerivnytstvo v interesakh zdorovia [Foundations of European policy for the 21th century]. *Ekonomika i pravo okhorony zdorovia* : nauk.-prakt. zhurn. 2016. № 2(4). S. 72–75 URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/198>

13. Semenets-Orlova, I. Derzhavne upravlinnia osvitimy zminamy v Ukraini: teoretychni zasady [Public Management of Educational Change in Ukraine: Theoretical Principles]. Kyiv : YuSPTON [in Ukrainian], 2018.

14. Семенець-Орлова, І. А. (2015). Стратегічне управління як системний засіб управління освітніми змінами. *Теорія та практика державного управління*, (3), 52–60.

15. Semenets-Orlova, I. A. (2018). Tendencies in reforming the educational system of modern Ukraine: national and regional aspects. *Public management*, (2), 191–200.

НОТАТКИ

Наукове видання

ПУБЛІЧНЕ УРЯДУВАННЯ

№ 4 (32) – грудень 2022

В авторській редакції

Формат 60x84/8. Папір офсет. Цифровий друк.
Ум. друк. арк. 10,23. Замов. № 0523/287. Наклад 300 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.