



РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ

Колективна монографія

РОЗВИТОК ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ

Колективна монографія

Івано-Франківськ
Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника
2025

УДК 35.075.5-027.555(477)

P64

Рекомендовано Вченою радою Карпатського національного
університету імені Василя Стефаника
(протокол № 12 від 24 листопада 2025 р.)

Рецензенти:

Антонова О.

доктор наук з державного управління, професор,
завідувачка кафедри публічного управління та митного
адміністрування, Університету митної справи та фінансів;

Федорчак О.

доктор наук з державного управління, професор, професор
кафедри публічного врядування Навчально-наукового
інституту адміністрування, державного управління та
професійного розвитку Національного університету
«Львівська політехніка»;

Шульц С.

доктор економічних наук, професор, завідувачка відділу
регіональної економічної політики ДУ «Інститут регіональних
досліджень імені М.І. Долішнього НАН України».

**Розвиток публічного управління в Україні: сучасні
виклики та пріоритети :** кол. монографія / Якубів В. М.,
Жук О. І., Сурай І. Г., Гой Н. В. та ін.; за заг. ред. проф.
В. М. Якубіва. Івано-Франківськ : Карпат. нац. ун-т ім. В. Сте-
фаника, 2025. 314 с.
ISBN 978-966-640-587-9

У монографії висвітлено сучасні виклики та пріоритети публічного управління в Україні, які сприяють його розвитку: виклики та перспективи публічного адміністрування в умовах сучасності; забезпечення стійкості органів публічного управління на основі інтеграції концепції «VISION ZERO» зі стандартами на системи управління ISO; реформа державного управління в рамках вступу України до ЄС; електронна демократія як пріоритет розвитку публічного управління в умовах війни та відновлення; реалізація державної політики в окремих сферах; формування кадрової безпеки публічного управління України в умовах кризових ситуацій та глобалізаційних викликів; безпекові виклики для територіальних громад в умовах війни за незалежність України; тощо.

Монографія розрахована на широке коло читачів, які виявляють інтерес до публічного управління.

УДК 35.075.5-027.555(477)

ISBN 978-966-640-587-9

© Авторський колектив, 2025

© Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника, 2025

ЗМІСТ

ПЕРЕДМОВА	5
РОЗДІЛ 1. ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ	7
РОЗДІЛ 2. ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «VISION ZERO» ЗІ СТАНДАРТАМИ НА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ISO	29
РОЗДІЛ 3. РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В РАМКАХ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО ЄС: ДОСЯГНЕННЯ ТА ВИКЛИКИ	53
РОЗДІЛ 4. АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРНИХ ХАРАКТЕРИСТИК НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЙ У СФЕРАХ «PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS», «PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS», «GOOD GOVERNANCE MECHANISMS» НА ОСНОВІ ДАНИХ БАЗИ SCOPUS	66
РОЗДІЛ 5. ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ	89
РОЗДІЛ 6. РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ	110
РОЗДІЛ 7. РОЗВИТОК КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ	139
РОЗДІЛ 8. ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ	166
РОЗДІЛ 9. ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	191

РОЗДІЛ 10. БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ЗА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНИ : ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ	216
РОЗДІЛ 11. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	238
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	259

ПЕРЕДМОВА

Колективна монографія «Розвиток публічного управління в Україні: сучасні виклики та пріоритети» присвячена актуальним питанням розвитку публічного управління в Україні в умовах сучасних викликів та суспільно-політичних, соціально-економічних і безпекових змін, що відбуваються в Україні. Актуальність видання зумовлена необхідністю наукового переосмислення функцій публічного управління в умовах війни, євроінтеграційних процесів, цифрової трансформації та післявоєнного відновлення держави й територіальних громад.

У монографії узагальнено сучасні наукові підходи до аналізу механізмів публічного управління, розкрито проблематику якості управлінських послуг, ефективності державної політики та інституційної спроможності органів публічної влади. Значну увагу приділено питанням реформування публічного управління в контексті європейської інтеграції України, що потребує узгодження національних управлінських практик із принципами належного врядування, відкритості, підзвітності та орієнтації на потреби громадян. У цьому контексті розглядаються як теоретичні засади реформ, так і практичні виклики їх реалізації в умовах невизначеності.

Окремий акцент зроблено на розвитку інноваційних підходів у публічному управлінні, зокрема цифровізації управлінських процесів, впровадженні електронної демократії, використанні сучасних аналітичних інструментів і даних для прийняття управлінських рішень. Автори аналізують тенденції розвитку наукових досліджень у сфері публічного управління, що дозволяє окреслити напрями подальших наукових досліджень і визначити пріоритети розвитку.

Видання також охоплює важливі аспекти реалізації державної політики у соціально значущих сферах, зокрема охорони здоров'я, підготовки та розвитку кадрового потенціалу публічної служби, забезпечення безпеки територіальних громад і підтримки внутрішньо переміщених осіб.

Монографія поєднує теоретичні узагальнення з практичними рекомендаціями, що підвищує її прикладну цінність для органів державної влади та місцевого самоврядування. Представлені матеріали ґрунтуються на результатах наукових досліджень, аналізі нормативно-правової бази, статистичних даних і сучасних управлінських практик, що дозволяє комплексно оцінити стан і перспективи розвитку публічного управління в Україні.

Монографія сприяє поглибленню наукового дискурсу щодо публічного управління та адміністрування, формуванню сучасного управлінського мислення й розвитку професійних компетентностей публічних службовців. Видання може бути корисним для науковців, викладачів, аспірантів, студентів закладів вищої освіти, а також практиків публічного управління.

РОЗДІЛ 1.

ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ В УМОВАХ СУЧАСНОСТІ

Жук Ольга Іванівна, кандидат економічних наук, доцент, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8519-5529>

Дегтяр Олег Андрійович, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6413-3580>

Ключові слова: реформа державного управління, публічне управління, територіальні громади, публічне адміністрування, адміністративні послуги, європейська інтеграція, публічна інформація, цифровізація, громадянське суспільство, сталий розвиток, органи місцевого самоврядування.

В умовах сьогодення глибокого осмислення потребують сучасні зміни та пов'язані з ними соціальні, економічні й екологічні проблеми. Проблеми сталого розвитку територій вказують на важливість їх розв'язання завдяки ефективному здійсненню публічного управління та адміністрування в Україні. Глобалізація соціально-економічних відносин вказує на важливість удосконалення публічного управління та адміністрування, зокрема в забезпеченні сталого розвитку територій. Для задоволення потреб населення в різних сферах життєдіяльності, вирішення проблем особливого значення набуває реформування сучасної системи публічного управління та адміністрування в Україні.

Реформа державного управління, яка триває в Україні не один рік, вже трансформувала процес надання адміністративних послуг в

Україні за основними напрямками, такими як: децентралізація, спрощення, дерегуляція, розвиток інституційної спроможності і комунікаційна підтримка, шляхом запровадження критеріїв оцінки якості адміністративних послуг та принципів побудови ефективної державної служби за вимогами європейських стандартів. Але на сьогоднішній день тема потребує подальшого дослідження, бо це зумовлено розбалансованістю системи регулювання процедур у взаєминах органів державної влади із фізичними та юридичними особами та невідповідності багатьох адміністративних процесів засадам рівності, відкритості і верховенства права. Вирішення зазначеної проблеми є надзвичайно важливим в умовах формування громадянського суспільства, оскільки саме якість надання адміністративних послуг є показником ставлення державної влади до населення, ступеня поваги до їх прав і свобод.

Недостатня розробленість, низька дієвість механізмів регіональної політики сталого розвитку територій загострюють проблеми як соціально-економічного, так і екологічного розвитку. Формування сучасної системи публічного управління та адміністрування в Україні зумовлює необхідність аналізу наукових підходів до них. Аналіз напрацювань вчених з дослідження публічного управління та адміністрування свідчить, що у науковій літературі виявлено відмінність у теоретичних підходах до цих понять, що, на нашу думку, пов'язано з існуванням розбіжностей тлумачення дефініцій «управління» та «адміністрування» в довідковій літературі, в джерелах із різних галузей наукового знання.

Управління – це цілеспрямована взаємодія суб'єкта і об'єкта, яка здійснюється у формі ухвалення та реалізації рішень, виконання функцій і супроводжується домінуванням відносин підпорядкування, що характеризуються залежністю об'єкта від суб'єкта, централізацією, відповідальністю суб'єкта за стан існуючої системи [2]. Управління передбачає імперативність у процесі його впровадження, безумовність виконання та ухвалення управлінських рішень, обмеження прав суспільства [4].

Адміністрування – це цілеспрямована взаємодія публічних адміністрацій з юридичними та фізичними особами щодо забезпечення реалізації законів та підзаконних актів і виконання функцій: планування, що визначає напрямки розвитку, створення правових, економічних умов тощо для реалізації інтересів учасників взаємодії, розподілу праці, кооперування та координування діяльності, моніторинг результатів. Відносини, які супроводжують адміністрування, характеризуються підпорядкованістю закону, а не суб'єкту, децентралізацією, узгодженням інтересів учасників процесу, відповідальністю суб'єкта та об'єкта за стан існуючої системи [2]. Адмініструванням є форма надання управлінської послуги, при якій враховуються інтереси суспільства [4].

Публічне управління є діяльністю органів державного управління, органів місцевого самоврядування, представників приватного сектору та інститутів громадянського суспільства в межах визначених законом повноважень і функціональних обов'язків щодо формування та реалізації управлінських рішень суспільного значення, політики розвитку держави та її адміністративно-територіальних одиниць. Публічним адмініструванням є вид організаційно-розпорядчої діяльності державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування, яка спрямована як на підготовку, так і впровадження публічно-управлінських рішень, управління персоналом, надання публічних послуг.

Сучасне публічне адміністрування стикається з численними викликами, які вимагають адаптації та нових підходів. Водночас, ті ж виклики надають і можливості для розвитку. Розвиток цифрових технологій змінює вимоги до управлінських процесів. Публічні організації мусять впроваджувати нові ІТ-рішення і підвищувати рівень цифрової грамотності персоналу. Зміна настроїв і потреб громадян вимагає більшої прозорості та підзвітності від державних установ. Кліматичні зміни, міжнародна безпека та економічні нестабільності вимагають міжурядової співпраці та адаптації публічних політик. Обмежені бюджетні ресурси, особливо в умовах кризи, ставлять під загрозу реалізацію нових ініціатив. Впровадження

нових технологій, таких як штучний інтелект та аналітика даних, може підвищити ефективність управління. Залучення громадян до процесу прийняття рішень може сприяти більшій відкритості та відповідальності. Підвищення важливості глобальної координації у справах розвитку, безпеки та екології створює нові можливості для обміну досвідом. Публічне адміністрування може сприяти реалізації цілей сталого розвитку, підтримуючи екологічні ініціативи та соціальну справедливість. Сумарно, публічне адміністрування в сучасних умовах стикається зі значними викликами, але одночасно має можливості для розвитку завдяки інноваціям і змінам у суспільстві. Адаптація до нових умов є ключем до успішного управління та підтримки добробуту громад.

Багато сучасних вітчизняних та іноземних фахівців С. Чернов [1], Ю. Шаров [2], І. Al-Atti [3] зазначають, що публічне адміністрування – це новий етап державного управління, принципи якого впроваджує більшість країн світу та Європи за результатом реалізації національних адміністративних реформ. Вони зазначають, що основними проявами публічного адміністрування є ефективність діяльності державних служб та участь населення в управлінні, яке проявляється в різноманітних формах, таких як соціальний контроль, публічні слухання, експертиза законодавчих актів. Інші науковці І. Ігнатченко [4], Н. Орлова [5], Ю. Сіденко [5-6] дослідили розвиток адміністративних послуг в Україні та вимоги Європейського Союзу щодо їх впровадження.

В Україні розвиток Public Administration впроваджуються в наступних напрямках: підвищується якість роботи органів державної влади та управління, створені агентства як особливий вид відокремлених урядових комітетів, зростає автономність територій (регіонів), впроваджуються нові технології діяльності (звітність, регламенти посадових обов'язків і якості обслуговування органів влади та управління і т.п.). Багато країн прагнуть реалізувати реформи державного управління та підвищити якість надання адміністративних послуг, змінюючи напрями державної політики [1-3].

Реалізація публічного управління відбувається за допомогою розробки та реалізації відповідних публічних механізмів, що створюють умови для своєчасного та ефективного вирішення суперечностей та проблем в цій сфері. Реалізація своїх повноважень органами публічного управління на місцевому рівні потребує створення стабільних організаційних, економічних, управлінських, інституційних та інших умов, які сприятимуть побудові нових форм організації управління територіями, стимулювання їх розвитку як в умовах війни, так і після. Принципи державного управління, які запроваджено в Україні, визначають чим є ефективне державне управління на практиці, і окреслюють основні вимоги, яких повинні дотримуватися країни під час процесу інтеграції до Європейського Союзу (ЄС). Належне державне управління є ключовим для досягнення економічного зростання, конкурентоспроможності та кращої якості життя. Демократичне врядування та верховенство права вимагають спроможного, підзвітного та ефективного державного управління [7].

Національна система індикаторів розвитку інформаційного суспільства, затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2012 р. №1134 [8], Стратегія розвитку інформаційного суспільства в Україні, затверджена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р [9], стали важливим поштовхом у розвитку публічного адміністрування в Україні. Для підвищення рівня доступності адміністративних послуг необхідно було в Україні децентралізувати базові адміністративні послуги, врегулювати на законодавчому рівні питання оплати адміністративних послуг та забезпечити приведення законодавства у відповідність із Законом України «Про адміністративні послуги». Пріоритетами надання адміністративних послуг є: запровадження загальної адміністративної процедури з базовими гарантіями (принцип законності, встановлення істинних фактів, право бути почутим, право на ефективний захист прав, на одержання письмового рішення з чітким зазначенням підстав його прийняття, право на несудове оскарження, право на судове оскарження тощо); підвищення якості та доступності

адміністративних послуг, у тому числі через центри надання адміністративних послуг, децентралізація базових адміністративних послуг; систематичне зниження адміністративного навантаження на громадян і юридичних осіб; оптимізація та підвищення ефективності роботи органів виконавчої влади шляхом впровадження електронної міжвідомчої взаємодії та електронного документообігу; надання адміністративних послуг в електронному вигляді [4-6].

Як зазначено в Енциклопедії з державного управління, публічне управління містить у собі «роздержавлення» управлінських функцій, передачу значної їх частини від уряду до інших суспільних суб'єктів задля досягнення кращої керованості суспільства, його впорядкованості і спрямування на досягнення поставлених стратегічних цілей. Щодо визначення публічного адміністрування, то воно визначається як технічна складова врядування, що має здійснюватися на професійній основі й звертатиметься до залучення недержавних партнерів для спільного вирішення проблем [5].

Н. Обушна визначає публічне управління як вплив суб'єкта управління, що володіє публічною владою, на об'єкт – суспільство (суспільні відносини, процеси) відповідно до покладених на нього суспільнозначущих функцій і повноважень. Вчена зазначає, що таке управління виникає як результат суспільного договору між державою і суспільством, коли владними повноваженнями наділяються органи і посадові особи. Суб'єктом та об'єктом публічного управління, на її думку, є громадянське суспільство, громадські організації й об'єднання та органи державної влади [13, с.58].

Ю. Лях розглядає публічне адміністрування як професійну діяльність державних службовців, яка охоплює види діяльності, спрямовані на реалізацію рішень, ухвалених урядом. Вона зазначає, що в процесі публічного адміністрування приймаються рішення, які реалізують державні службовці, посадові особи місцевого самоврядування, представники бізнесу та громадськості, та вказує на те, що публічним адмініструванням є процес вивчення, формування та запровадження напрямів державної політики [14]. Н. Колесникова зазначає, що публічне адміністрування є складовою публічного

управління, метою якого є розвиток держави на засадах демократії з використанням ефективних методів і технологій управління та спрямованих на забезпечення громадян на рівні світових стандартів [15]. Вчені виокремлюють такі складові змісту публічного адміністрування: формування політики й керування у рамках політичного курсу; розгляд законів, їх реалізація і перегляд; ухвалення постанов; організація, політика, кадри; розробка, впровадження, оцінювання та модифікація публічної політики; процес управління, що здійснюється під контролем політичного керівника, яке базується на принципах управління та наявності в органах управління співробітників; діяльність щодо збирання та обробки інформації, контролю виконання бюджету, підготовки проєктів законів, проведення урядових заходів, виконання повноважень від надання послуг населенню до аудиту, аналізу, діяльності урядових агенцій [2, с. 10–11].

До основних форм публічного управління та адміністрування вчені відносять: публічно-політичну форму, яка використовується для формування та реалізації стратегій, політик, програм, проєктів, планів; правову форму, що проявляється у нормативно-правовій діяльності, використовується в процесах державного регулювання, стимулювання, підтримки; інституційну форму (відбувається інституалізація суспільних відносин шляхом створення органів публічної влади та управління, затверджуються повноваження та відповідальність цих структур правовими актами у положеннях про них); організаційну форму, яка призначена для формування організаційних структур, налагодження організаційних відносин в них і між ними [8].

Особливості публічного управління: публічне управління спирається на державну владу, підкріплюється та забезпечується нею; забезпечує взаємодію інтересів держави та населення; залучення населення до участі в політичному, соціально-економічному, громадському, суспільному процесах; поширюється на суспільство у сфері проведення міжнародної політики; держава наділяє таке управління системною якістю; здійснюється в межах панування

верховенства права, завдяки законодавчо відрегульованому й практично діючому механізму контролю суспільства над органами державної влади та місцевого самоврядування; діє системно, поєднуючи функціонування таких структур, як механізм держави, державний апарат, державну службу і публічні прояви суспільства [13, с. 58]. До особливостей публічного адміністрування відносять: забезпечення реалізації рішень органів влади; застосування як демократичних, так і публічних, ліберальних форм і методів управління соціально-економічним і суспільним розвитком країни [13].

Науковий підхід до публічного управління та адміністрування потребує визначення їх принципів, функцій, методів та механізмів.

Принципи публічного управління визначають як фундаментальні, базові засади, що відображають загальні ознаки законів і закономірностей управління, яких має бути дотримано в управлінській діяльності [1]. Щодо принципів у системі публічного адміністрування, то ними є керівні правила, що відбивають зміст законів і закономірностей і мають бути закріплені в певних нормативно-правових документах та використовуватися в діяльності фахівців з управління [12].

Функціями публічного управління є відокремлені в процесі розподілу праці сфери управлінської діяльності, що відрізняються змістом, специфічними формами і методами вироблення та справляння впливу на об'єкти управління [1]. Функціями публічного адміністрування є набір завдань, визначених законом або актами, які видаються на підставі закону, завданнями, які виконуються органами публічної влади [1]. Методи публічного управління визначають як способи або системи способів, що застосовуються в публічному управлінні для вирішення завдань і досягнення цілей та розробляються на основі знання принципів і законів його функціонування й розвитку. Виокремлюють економічні, соціальні, державнополітичні, гуманітарні, а також екологічні методи публічного управління [1, с. 86].

Методи публічного адміністрування визначають як способи реалізації управлінських функцій шляхом діалогічно-організаційного та організаційнорозпорядчого впливу суб'єкта управління на поведінку і суспільну діяльність керованого об'єкта з метою реалізації їх взаємоузгоджених інтересів. До методів публічного адміністрування відносять адміністративні, економічні, правові методи [4, с. 21].

Механізмами публічного управління є сукупність засобів, методів та важелів держави, спрямованих на формування, реалізацію та досягнення пріоритетних цілей у сфері публічного управління, що базуються на принципах наукового обґрунтування, об'єктивності, цілісності, узгодженості та чіткій скоординованості дій суб'єктів публічного управління та взаємодії об'єктів публічного управління [1, с. 87]. Механізми публічного адміністрування – це система принципів, форм, методів та інструментів здійснення процесу публічного адміністрування органами публічного адміністрування та цільові механізми публічного адміністрування, через які суб'єкт публічного адміністрування за допомогою набору способів, методів або важелів впливає на об'єкт адміністрування для досягнення мети [1, с. 87].

Модернізація публічного управління та адміністрування в Україні можлива за умов забезпечення ефективного функціонування їх механізмів. Незважаючи на те, що органами публічної влади визначаються стратегічні цілі, пріоритети, завдання, ухвалюються важливі управлінські рішення, які спрямовані на задоволення потреб регіонів, територіальних громад, їх громадян, сучасні тенденції вказують на необхідність вирішення соціально-економічних і екологічних проблем завдяки удосконаленню публічного управління та адміністрування, зокрема в забезпеченні сталого розвитку територій. Сучасне публічне управління та адміністрування в Україні має здійснюватися з урахуванням новітніх тенденцій розвитку територій, їх потенціалу та бути стратегічноорієнтоване на сталий їх розвиток.

Щодо сутності сталого розвитку, то воно проявляється в якісних змінах територій, які розвиваються на принципах ефективного

демократичного управління на місцевому рівні, що надає змогу переходити на новий, якісний рівень. Для того, щоб можна було вивести територіальну громаду на траєкторію сталого розвитку, слід визначити ресурсну забезпеченість території, а також збалансувати економічні, соціальні та екологічні інтереси суб'єктів політики місцевого розвитку, проаналізувати ситуацію, що склалася в різних секторах економіки цієї чи іншої території. Сталий розвиток визначається факторами економічного зростання, які його забезпечують, тобто факторами пропозиції, факторами попиту і розподілу, але при цьому такий розвиток охоплює значно ширше їх коло, а саме: розвиток науки, технологій, інформаційних послуг, фактори (політичні, соціально-економічні, екологічні), які в комплексі є джерелами сталого розвитку [16].

В умовах розвитку сучасного державотворення в Україні зростає значимість публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій, актуалізуються питання підготовки, ухвалення та реалізації управлінських рішень. Управлінська практика свідчить про необхідність застосування нових підходів до публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення сталого розвитку територій.

Наразі все більшого значення набуває концепція збалансованого (сталого) розвитку, яка спрямована на інтеграцію соціальної, економічної та екологічної складових розвитку. Поява цієї концепції пов'язана з необхідністю розв'язання екологічних проблем і врахування екологічних питань в процесах планування та ухвалення рішень щодо соціально-економічного розвитку територій [17].

До сучасних основних проблем публічного управління та адміністрування в Україні в забезпеченні сталого розвитку територій слід віднести: недосконалість наявної нормативноправової бази, організаційного забезпечення, несистемність у формуванні та реалізації прогнозно-програмних документів; недосконалість системи надання публічних послуг; несвоєчасне реагування органів публічної влади та управління на соціально-економічні й екологічні проблеми;

недосконалість проведення стратегічної екологічної оцінки документів державного планування.

В умовах глобальних викликів все більше уваги має приділятися забезпеченню сталого розвитку територій, своєчасному реагуванню органів публічної влади та управління на соціально-економічні й екологічні проблеми, забезпеченню взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства. Має бути приділено особливу увагу й проведенню стратегічної екологічної оцінки документів державного планування.

Нині започатковані реформи, які стосуються усіх сфер життєдіяльності, висувають нові вимоги до здійснення публічного управління та адміністрування в Україні в забезпеченні сталого розвитку територій.

У Національній економічній стратегії на період до 2030 року визначені принципи, орієнтири, цінності в економічній політиці, до яких віднесено й інституційну спроможність («держава, що здатна забезпечити розвиток»). До викликів і бар'єрів на шляху досягнення стратегічної цілі «Підвищення інституційної спроможності місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та агенцій регіонального розвитку для ефективного забезпечення розвитку регіонів і територіальних громад» віднесено: низький рівень прозорості, ефективності діяльності органів місцевого самоврядування; низький рівень компетенції керівників і спеціалістів органів місцевого самоврядування; низьку спроможність агенцій регіонального розвитку; незабезпеченість інструментами управління та моніторингу; неактивність територіальних громад. Це пов'язано, у першу чергу, із низькою активністю членів територіальної громади у прийнятті рішень, відсутністю цільових показників ефективності діяльності, необізнаністю населення щодо структури місцевого самоврядування та планів розвитку територій, відсутністю інституційного досвіду щодо управління проєктами розвитку, стратегічного планування, відсутністю якісної системи підготовки кадрів для територіального управління; низьким рівнем забезпеченості статистичними даними органів місцевого самоврядування,

оцифрування географічних даних територій; не виконання агенцій регіонального розвитку у повному обсязі своїх функцій внаслідок часткового дублювання їх функцій структурними підрозділами облдержадміністрацій [19].

Метою Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні є визначення напрямів, механізмів і строків формування ефективного місцевого самоврядування та територіальної організації влади для створення й підтримки повноцінного життєвого середовища для громадян, становлення інститутів прямого народовладдя, задоволення інтересів громадян у сферах життєдіяльності, надання якісних доступних публічних послуг, узгодження інтересів держави та територіальних громад.

Одними із очікуваних результатів її реалізації виділено такі: економічний, соціальний розвиток регіонів і територіальних громад; стимулювання економічного розвитку територій; посилення організаційної, правової та матеріальної спроможності територіальних громад й органів місцевого самоврядування; доступність та якість публічних послуг [11].

Опорою відновлення економічного зростання в Україні мають стати регіони та територіальні громади, шляхом до процвітання країни – збільшення економічної самостійності регіонів та територіальних громад, підтримка їх економічного розвитку, створення передумов для якісних перетворень, активізація економічної діяльності, забезпечення конкурентоспроможності регіонів та територіальних громад в довгостроковій перспективі [7]. Має обов'язково бути ураховано вплив глобалізації на розвиток суб'єктів та об'єктів публічного адміністрування [20].

Перехід країни до моделі сталого (збалансованого) розвитку можливий на основі оптимізації використання природно-ресурсного, соціально-економічного, культурноісторичного потенціалів, обґрунтування напрямів і масштабів природокористування в межах країни та в її окремих регіонах [21]. Сучасні соціально-економічні та екологічні проблеми в Україні вказують на важливість подальшого

приділення уваги публічному управлінню та адмініструванню в забезпеченні сталого розвитку територій.

В Україні вже мала місце розробка стратегічних програм розвитку територій, жодна з яких не була реалізована та прийнята суспільством. Отже, питання розробки цілісного комплексу напрямів щодо врахування закономірностей інтеграційних процесів у розвитку країни, здійснення координації дій всіх гілок влади під час ухвалення управлінських рішень щодо соціально-економічного й екологічного розвитку країни не знайшло належного висвітлення [22].

Наявні можливості забезпечення сталого розвитку територій, поліпшення якості життя населення реалізуються недостатньо, що свідчить про необхідність переформатування системи публічного управління, яке має реагувати на сучасні виклики новими підходами до ухвалення управлінських рішень [23]. Забезпечити сталий розвиток можна завдяки ефективному використанню людських, природних, геополітичних ресурсів, структурно-технологічної трансформації виробництва та наявних конкурентних можливостей [24]. Зважаючи на зазначене вище, а також на проблеми сталого розвитку територій, наразі актуальним постає необхідність у розробці Стратегії публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій в Україні, спрямованої на формування ефективної системи публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій. Водночас може бути використано зарубіжний досвід публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення сталого розвитку територій, зокрема створення відповідних органів публічної влади, діяльність яких сприятиме посиленню координації між органами публічної влади у забезпеченні сталого розвитку територій, запровадженню міжсекторальних підходів.

За кордоном існують різні моделі удосконалення координації політики щодо сталого (збалансованого) розвитку. Створюються органи, які відповідають за координацію діяльності центральних органів влади, а також органи чи організації, які здійснюють планування сталого (збалансованого) розвитку і консультативну

підтримку для міжгалузевого узгодження політик на територіях. У таких європейських країнах, як Болгарія, Хорватія, Польща, Чехія, Норвегія, Сербія, Латвія, Словаччина створені міністерства регіонального розвитку, головними цілями яких є координація в управлінні фінансовими ресурсами, призначеними країнам з Європейських структурних фондів, діяльність таких органів допомагає посиленню координації між органами влади у сталому розвитку регіонів, запровадженню міжсекторальних підходів. Цікавим є те, що саме у Норвегії за координацію територіального виміру політик інших урядових підрозділів через міжміністерські групи відповідає підрозділ територіального розвитку міністерства місцевого управління та регіонального розвитку [21, с. 174–175].

В Україні сучасні проблеми сталого розвитку територій вказують на важливість їх вирішення за допомогою підготовки та ухвалення стратегічних рішень, необхідність упровадження найкращих практик публічного управління та адміністрування, збалансування соціально-економічних та екологічних інтересів суб'єктів політики розвитку територій, удосконалення кадрового забезпечення, належної підготовки фахівців, які мають знати теоретичні основи публічного управління та адміністрування, особливості системи органів публічної влади в Україні, вміти визначати напрями удосконалення публічного управління та адміністрування, використовувати вітчизняний і зарубіжний досвід у цій сфері, формулювати цілі та основні напрями діяльності органів публічної влади, виявляти та розв'язувати сучасні проблеми забезпечення сталого розвитку територій. Зважаючи на це, потребують удосконалення освітньо-професійні програми у галузі публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення сталого розвитку територій.

В Україні сучасні виклики вказують на об'єктивну необхідність для подальшого розвитку і зміцнення діяльності публічних службовців у нових умовах. Глибоке розуміння проблем, які виникають у процесі формування сучасної доктрини публічної служби, поняття публічної служби та відповідного інституту, сприятиме розробленню більш раціонального підходу до формування кадрової політики відповідно до

завдань і функцій держави, а також подоланню відчуженості населення від публічної влади, підвищенню професіоналізму та компетентності публічних службовців [3].

Суспільна трансформація в Україні визначає перехід до сервісної держави, в рамках якої має сформуватися новий характер професійної діяльності державних службовців у сфері публічного управління. Це означає необхідність підготовки фахівців для роботи у сфері публічного управління та адміністрування, які здатні здійснювати аналіз державної політики на загальнодержавному, галузевому і регіональному рівнях, готувати пропозиції стосовно її формування, у тому числі формування та проведення експертизи проєктів, програм, концепцій, стратегій, проєктів законів, інших нормативноправових актів, проєктів міжнародних договорів; забезпечувати реалізацію державної політики, виконання загальнодержавних, галузевих і регіональних програм, виконання законів та інших нормативноправових актів; забезпечувати надання доступних та якісних публічних послуг; здійснювати державний нагляд і контроль за дотриманням чинного законодавства, управлінням державними фінансовими ресурсами, майном і забезпечувати контроль за їх використанням; управляти персоналом державних органів [4].

Фахівці у сфері публічного управління та адміністрування мають знати, що таке менеджмент органу публічної влади, керівник у системі публічного управління, лідерство в органах публічної влади, контроль в публічному управлінні та адмініструванні, інформаційно-комунікаційне забезпечення. Вони мають знати про організацію роботи органів публічної влади в Україні, імідж та етичну поведінку державних та муніципальних службовців, особливості публічного управління та адміністрування за кордоном. Отже, публічне управління та адміністрування в Україні має відповідати сучасним викликам, здійснюватися завдяки впровадженню нових підходів до підготовки документів державного планування з урахуванням проблем сталого розвитку територій. Саме тому, нині підготовці, прийняттю та реалізації управлінських рішень має приділятися особлива увага. Фахівці у сфері публічного управління та адміністрування мають знати

не тільки особливості підготовки та ухвалення управлінських рішень в органах публічної влади, а й про інформаційне забезпечення управлінських рішень, методи та технології ухвалення управлінських рішень, забезпечення якості управлінських рішень, ефективність управлінських рішень в органах публічної влади.

З метою покращення якості надання адміністративних послуг і кращого інформування громадян, встановленню прозорості в практиках надання і отримання громадянами адміністративних послуг, потрібно створити єдину, загальноукраїнську електронну базу даних отриманих адміністративних послуг громадянами України, підключити всі регіональні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) до цієї бази, розробити зручну і ефективну пошукову систему, завдяки якій кожен клієнт ЦНАПу в будь-якому регіоні матиме змогу швидко отримати довідку про адміністративні послуги, які надавалися конкретній людині і про людей, яким надавалася певна адміністративна послуга. Громадяни матимуть інформацію про зразки отримання адміністративних послуг в інших регіонах [4-6].

Прийнятий 13 червня 2022 р. Закон України «Про адміністративну процедуру», який набув чинності 15 грудня 2023 р., запроваджує уніфіковані (загальні) правила відносин громадян і бізнесу із державою замість безлічі законів та підзаконних актів та наближає механізми публічного адміністрування України до стандартів ЄС. Цей Закон регулює відносини адміністративних органів (органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб, інших суб'єктів, які відповідно до закону уповноважені здійснювати функції публічної адміністрації) з громадянами й бізнесом [10].

Принципи адміністративної процедури беруть свої витoki з документів ЄС, в яких вони закріплені як складові права на належне адміністрування (ст. 41 Хартії основних прав ЄС), а також як рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи державам-членам. Під принципами адміністративних процедур слід розуміти ключові базові положення, які лежать в основі здійснення процедурної діяльності, характеризуються універсальністю та визначають спрямованість дій

суб'єктів публічного управління. Серед принципів адміністративної процедури виділено: верховенство права, у тому числі законності та юридичної визначеності; рівність перед законом; обґрунтованість; безсторонність (неупередженість) адміністративного органу; добросовісність і розсудливість; пропорційність; відкритість; своєчасність і розумний строк; ефективність; презумпція правомірності дій та вимог особи; офіційність; гарантування права особи на участь в адміністративному провадженні; гарантування ефективних засобів правового захисту [11-12].

Відзначаючи важливість кожного з означених принципів, слід зауважити, що саме принцип є тим фундаментальним підґрунтям, що дає змогу захистити права й законні інтереси особи у відносинах з органами публічного управління, сприятиме обмеженню відповідних проявів корупційних діянь з боку публічних службовців, спроможності щодо підвищення ефективної діяльності органів публічного управління [13].

Закон про адміністративну процедуру вперше в законодавчій історії України створив чіткі процедури у відносинах громадян, бізнесу і влади, зокрема [10-13]:

- громадяни можуть брати участь в адміністративному провадженні, ознайомлюватись з матеріалами справи, матимуть право бути заслуханими державним органом та вносити свої пропозиції й зауваження до моменту ухвалення рішення;

- з'являється поняття «зацікавлені особи» – люди, інтереси та права яких можуть бути порушені внаслідок ухвалення рішення адміністративним органом;

- органи влади зобов'язані обґрунтовувати адміністративні акти, мотивувати негативні рішення та роз'яснювати особам причини прийняття та порядок оскарження таких рішень;

- процедура надання послуг повинна бути прозорою й зрозумілою, що дозволить зменшити корупційні ризики;

- для встановлення обставин, що мають значення для вирішення справи, адміністративний орган за необхідності з власної ініціативи може збирати документи та інші докази, витребувати відомості й дані.

Адміністративною процедурою органів публічного управління вважається врегульована нормами права державно-владна діяльність публічного органу, яка спрямована на утвердження, реалізацію і захист прав та свобод громадян. Важливість адміністративної процедури для діяльності органів публічного управління полягає в таких аспектах: забезпечення організації діяльності органів публічного управління; гарантування інтересів особи, а також прав, свобод фізичних та юридичних осіб; створення цілісного, послідовного та ефективного порядку дій органів публічного управління для прийняття управлінського рішення; забезпечення гласності та відкритості виконання функцій органів публічного управління під час ухвалення та втілення організаційно-розпорядчих, управлінських рішень.

У рамках реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 рр., виконання Угоди про асоціацію з ЄС урядом проводиться робота щодо приведення національного законодавства у відповідність із Законом України «Про адміністративну процедуру», а також підготовка публічних службовців за новими вимогами, чого вимагає адміністративно-процедурне законодавство. Реформування сучасного інституту державної служби та місцевого самоврядування передбачає відкритість, прозорість, зростання довіри громадян до органів державної влади, толерантність у відносинах громадян і службовців, поліпшення якості і своєчасності наданих громадянам публічних послуг.

Прискорення адаптації системи показників з розвитку інформаційного суспільства, включивши до їх складу соціологічні, статистичні та інші показники з інформатизації та електронного урядування, максимально наблизять їх до національної системи індикаторів рівня розвитку інформаційного суспільства та електронної готовності з урахуванням найкращих світових практик.

Серед багатьох викликів, пов'язаних із успішним процесом вступу до ЄС, початковим діалогом з Організацією економічного співробітництва та розвитку щодо вступу, післявоєнним відновленням та модернізацією системи державного управління, пріоритетними

залишаються такі напрями: збереження надійних стратегічних засад реформи державного управління та управління державними фінансами, посилення узгодженості та взаємодії між ними (наприклад, через планування політики та бюджету, оптимізацію процесів, надання послуг та цифровізацію і приділення більшої уваги кінцевим результатам; збереження тенденції до зростання цифровізації, якості та доступності послуг, посилення координації європейської інтеграції (ЄІ) для прискорення виконання законодавчих зобов'язань у сфері ЄІ, перегляд документів планування у сфері ЄІ та створення переговорних структур відповідно до зобов'язань країни-кандидата на вступ до ЄС; оптимізація та зміцнення системи аналізу регуляторного впливу, зокрема для законодавства, що транспонує *acquis* ЄС, і запровадження обов'язкових та ефективних публічних консультацій щодо проєктів законів та нормативноправових актів; розвиток спроможності державної служби, без підтримки зовнішніх консультантів та продовження реформи оплати праці на державній службі для підвищення конкурентоспроможності та справедливості; продовження реформ управління бюджетом, зокрема щодо вдосконалення середньострокових бюджетних рамок та достовірності їх планування; вдосконалення внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту та продовження приведення роботи Рахункової палати України у відповідність до міжнародних стандартів (ISSAIs); гармонізація законодавства у сфері публічних закупівель з *acquis* ЄС, у тому числі щодо оцінювання відповідності критеріїв місцевих складових нормам ЄС [14].

ЦНАПи виявилися ключовим елементом стійкості української системи надання послуг під час російської збройної агресії, які не лише продовжували надавати свої звичні послуги, але й розширили їхню кількість, щоб задовольнити нові потреби громадян, до яких входили послуги для внутрішньо переміщених осіб та гуманітарна допомога. Подібним чином органи державної влади продемонстрували стійкість, використовуючи мобільні ЦНАПи на територіях, де вони були єдиним рішенням для надання таких послуг. Доступність, легкість пошуку і зручність використання електронних сервісів на Порталі «Дія»,

встановлені обов'язкові Правила доступності вебконтенту (WCAG) для державних вебсайтів – це кроки вдалої реалізації реформи державного управління в Україні під час війни.

Підвищення якості адміністративних послуг потребує проведення комплексної трансформації, що дозволить удосконалити й узгодити нормативноправові акти, які регламентують механізм надання адміністративних послуг, і забезпечать їх спрощення, зокрема, шляхом упровадження сучасних інформаційних технологій.

Вдосконалення системи надання адміністративних послуг підвищить довіру органів влади та сприятиме вирішенню проблем, пов'язаних із реформуванням системи надання адміністративних послуг, забезпечуючи прозорість, відкритість, зрозумілість дій та вчинків влади.

Новий План дій Ради Європи для України на 2023–2026 рр. «Стійкість, відновлення та відбудова» був підготовлений в тісній співпраці з українською владою у відповідь на прагнення і рішучість влади й народу України брати участь у відновленні країни. Запропоновані заходи, що ґрунтуються на стандартах Ради Європи, спрямовані на підтримку процесу відбудови та економічного відновлення в Україні з метою посилення стійкості державних установ, посилення демократичного управління і верховенства права та захисту основоположних прав громадян [15].

В умовах воєнного стану доступ до публічної інформації став надзвичайно важливим правовим інструментом, здатним врятувати життя та вберегти здоров'я людини. Завчасне інформування громадян про загрозу нападу, окупації може сприяти своєчасній евакуації населення, запобіганню гуманітарним катастрофам та вчиненню злочинів проти людяності, геноциду російськими війни. В умовах воєнного стану багато державних сервісів призупинили роботу або працюють з обмеженнями як через загрозу національній безпеці, так і через відсутність реальної можливості належного функціонування.

Разом з тим, в умовах воєнного стану важливим є якісний та оперативний доступ до публічної інформації для забезпечення належного функціонування правової системи. Право на доступ до

публічної інформації громадян гарантовано статтями 34, 50 Конституції України, Конвенцією Ради Європи про доступ до офіційних документів, Законом України «Про доступ до публічної інформації» та іншими законами. За законом, в умовах воєнного стану державою можуть бути запроваджені такі заходи інформаційної безпеки: впроваджено контроль за змістом і поширенням інформації з метою обмеження або недопущення неправдивої інформації або інформації, оприлюднення якої може завдати шкоду життю та здоров'ю людини, національній безпеці держави; обмежено інтернет-провайдерами доступ до інформаційно-пропагандистських ресурсів ворога на території України; врегульовано роботу постачальників електронних комунікаційних мереж та/або послуг, поліграфічних підприємств, видавництв, телерадіоорганізацій, телерадіоцентрів та інших підприємств, установ, організацій і закладів культури та засобів масової інформації, а також використання місцевих радіостанцій для військових потреб і проведення роз'яснювальної роботи серед військ і населення; заборонено роботу приймально-передавальних радіостанцій особистого і колективного користування та передачу інформації через комп'ютерні мережі. Отже, вказані та інші обмеження можуть істотно ускладнити та впливати на можливість громадян в реалізації свого права на доступ до публічної інформації [16].

Таким чином, впровадження адміністративної процедури відповідно до принципів ЄС має наблизити державу до європейських стандартів та втілити у сферу публічного управління правила відносин між владою та особою, які відповідають найкращим зразкам адміністрування європейських країн. Нові норми адміністративної процедури позитивно вплинуть на ефективність механізму реалізації публічного адміністрування, адже забезпечать полегшений доступ до отримання послуг, відкритість, прозорість та ефективність процесу отримання адміністративних послуг. Доступність адміністративних послуг суттєво покращилася. Здебільшого це пов'язано з розширенням мережі територіальних ЦНАПів, які фізично надають послуги. Незважаючи на те, що кількість повністю електронних послуг все ще

обмежена, темпи впровадження та збільшення коефіцієнта користування є дуже швидкими. Аналіз наукових напрацювань з дослідження публічного управління та адміністрування, визначення їх принципів, функцій, методів, механізмів дали змогу визначити напрями удосконалення публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій, до яких віднесено: удосконалення нормативно-правового й організаційного забезпечення публічного управління та адміністрування, надання публічних послуг; своєчасне реагування органів публічної влади та управління на соціально-економічні й екологічні проблеми; забезпечення взаємодії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства; удосконалення підготовки прогнозно-програмних документів й проведення стратегічної екологічної оцінки документів державного планування; упровадження найкращих практик публічного управління та адміністрування; збалансування соціально-економічних та екологічних інтересів суб'єктів політики розвитку територій; удосконалення кадрового забезпечення, підготовки фахівців з публічного управління та адміністрування, зокрема удосконалення освітньо-професійних програм у галузі публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення сталого розвитку територій. Одним із напрямів удосконалення публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій може стати розробка Стратегії публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій в Україні, спрямованої на формування ефективної системи публічного управління та адміністрування в забезпеченні сталого розвитку територій. Також має бути використано зарубіжний досвід публічного управління та адміністрування в контексті забезпечення сталого розвитку територій, наприклад створення відповідних органів публічної влади, діяльність яких сприятиме посиленню координації між органами публічної влади у забезпеченні сталого розвитку територій, запровадженню міжсекторальних підходів, що потребує подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2.

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА ОСНОВІ ІНТЕГРАЦІЇ КОНЦЕПЦІЇ «VISION ZERO» ЗІ СТАНДАРТАМИ НА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ISO

Цопа Віталій Андрійович, доктор технічних наук, професор, професор кафедри менеджменту, Міжнародний інститут менеджменту, м. Київ

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-4811-3712>

Маматова Тетяна Валеріївна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державного управління і місцевого самоврядування, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1844-5377>

Брезіцька Марія Сергіївна, аспірантка кафедри охорони праці та цивільної безпеки, Національний технічний університет «Дніпровська політехніка», м. Дніпро

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1583-6751>

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, орган публічного управління, концепція Vision Zero, міжнародні стандарти ISO, стійкість, резильєнтність, безпека, ризик, ризикоорієнтованість, безпека праці, професійні захворювання.

Органи публічного управління багатьох країн світу діють у складному та взаємопов'язаному середовищі, в умовах численних викликів, зокрема, гібридних загроз. Їх функціонування як суб'єктів систем національної стійкості вимагає цілісного підходу до управління ризиками та досягнення досконалості, потребує упровадження інноваційних підходів для забезпечення результативності діяльності, резильєнтності та сталого розвитку територій і громад [1–8].

У сфері публічного управління, зокрема, під час удосконалення процесів управління якістю послуг, управління ризиками та забезпечення резильєнтності й сталого розвитку територій і громад, набула поширення практика упровадження стандартизованих систем менеджменту та моделей організаційної досконалості [9–14]. Водночас, маємо констатувати, що традиційні розрізнені системи управління, які побудовані на міжнародних стандартах ISO 9001, ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 22000, ISO 27001, ISO 2800, ISO 39001 часто призводять до неефективності, дублювання зусиль та фрагментованого погляду на організаційні ризики.

На противагу цьому, інтегровані системи управління (ІСУ) пропонують єдину, злагоджену основу, що сприяє ефективності, результативності та єдиному стратегічному напрямку. Разом з тим, такі системи характеризуються декількома недоліками: наявністю стандартних рішень, які не завжди відповідають унікальним потребам конкретного органу публічного управління; складністю реагування на зміни, особливо зовнішнього середовища [15]. Позбавитись зазначених недоліків можна через застосування Vision Zero трансформаційного підходу, який об'єднує безпеку, здоров'я та добробут на всіх рівнях діяльності організації [16]. Підхід ґрунтується на фундаментальному припущенні, що всі небезпечні події є запобіжними, а не неминучими. Цей етичний імператив, що виник у шведській політиці безпеки дорожнього руху, стверджує, що «Життя та здоров'я ніколи не можуть бути обміняні на інші переваги в суспільстві» [17].

Поєднання Vision Zero з системою менеджменту органу публічного управління на основі стандартів ISO створює комплексний, цілісний та ефективний підхід до безпеки, що дозволяє організації не тільки досягати високих показників, але й формувати стійку культуру, де життя та здоров'я є найвищими пріоритетами [18; 19]. Реалізація такого поєднання визначає низку актуальних завдань, вирішення яких дозволить створити результативну інтегровану систему менеджменту органу публічного управління. Зокрема, формування чіткого, цілісного бачення, яке пронизує всі рівні організації, підкреслюючи

взаємозв'язок між системами якості, безпеки, екологічного управління та інших систем.

Основою сучасних стандартів систем управління ISO є структура високого рівня (High Level Structure, HLS), також відома як Annex SL [20]. Ця стандартизована структура диктує ідентичний основний текст, загальні терміни та визначення для різних стандартів систем управління ISO [21]. Її головна мета полягає в оптимізації розроблення та впровадження стандартів, сприянні поширенню стандартизації та значному полегшенню інтеграції кількох систем управління в межах однієї організації [21] (рис. 2.1).

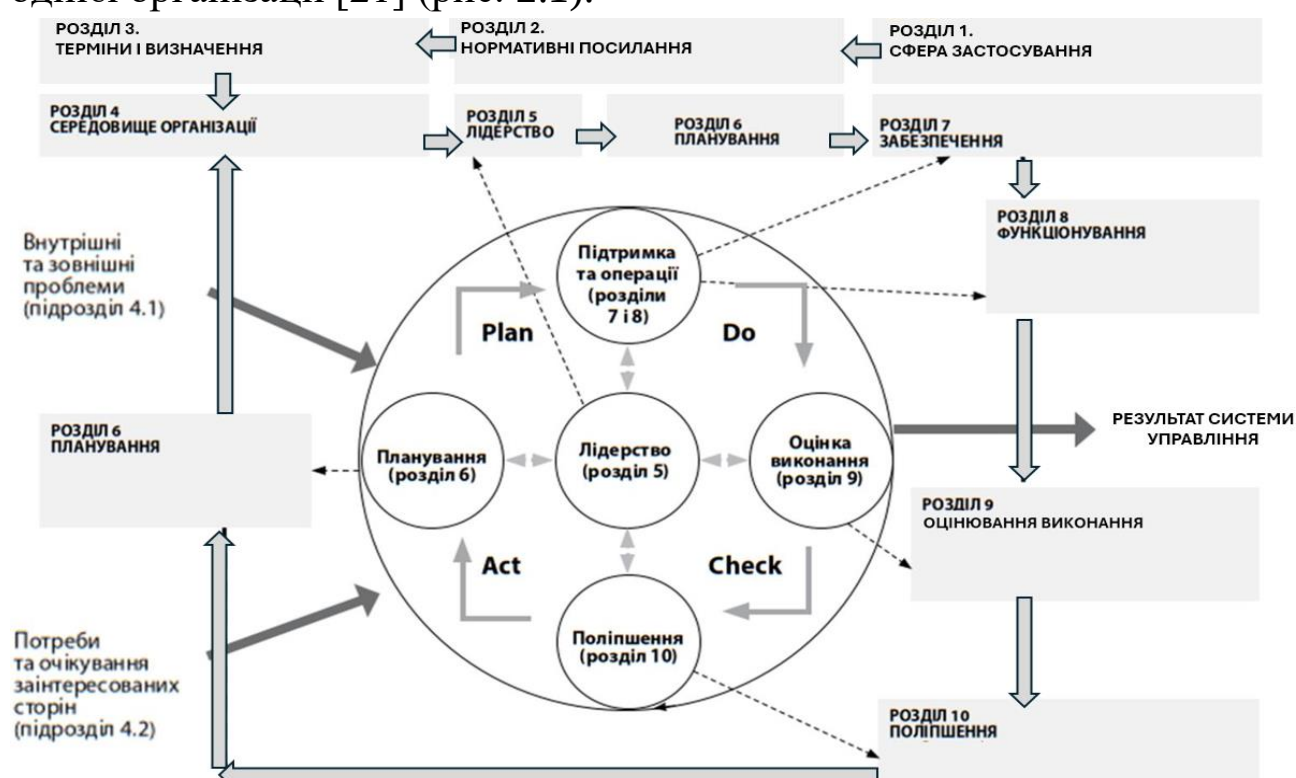


Рисунок 2.1 Модель системи управління за стандартами ISO на основі структури високого рівня (HLS)*

**Джерело: розроблено авторами за матеріалами : [21].*

Представлена на рис. 2.1 спільна для стандартів ISO на системи управління модель на основі HLS підтримує сумісність, навіть між вимогами стандартів, які опубліковані з різницею в роки, спрощуючи процес забезпечення відповідності для організацій, які мають намір пройти процедуру сертифікації на відповідність вимогам кількох стандартів [20].

HLS визначає послідовну структуру з десяти розділів [21] для всіх стандартів на системи управління: сфера застосування, нормативні посилання, терміни та визначення, контекст організації, лідерство, планування, забезпечення, функціонування, оцінка дієвості, покращення. Ця одноманітність забезпечує передбачувану структуру для організацій, полегшуючи розроблення й підтримку інтегрованих систем управління [17]. Спільна HLS є не просто шаблоном – це стратегічний вибір ISO, який дозволяє організаціям вийти за рамки розрізнених систем управління. Надаючи уніфіковану структуру, вона активно заохочує розроблення саме «інтегрованих систем управління» [22].

Для органів публічного управління таке інтегрування призведе до значного підвищення результативності й дієвості, через зменшення надлишкової документації, оптимізацію процесів, покращення практики внутрішніх аудитів та реалізації більш послідовного підходу до керування ризиками. Це означає, що органи публічного управління можуть створити більш цілісну та стійку структуру управління, де зусилля з забезпечення якості, екологізації діяльності, охорони здоров'я і безпеки співробітників, енергоефективності, запобігання корупції тощо, синергетично узгоджені, що надає більше переваг, ніж впровадження вимог окремих стандартів.

Принцип постійного поліпшення лежить в основі переважної більшості стандартів на системи управління ISO. При цьому цикл «Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій» (PDCA) слугує операційною моделлю [19; 23]. Фаза «Плануй» передбачає встановлення цілей та процесів, необхідних для досягнення бажаних результатів [24]. Фаза «Виконуй» є етапом впровадження, де виконуються заплановані процеси та дії [24]. Фаза «Перевіряй» передбачає моніторинг та вимірювання дієвості відповідно до встановлених політик, цілей та вимог, виявлення будь-яких відхилень або сфер для вдосконалення [25]. Нарешті, фаза «Дій» передбачає вжиття заходів для покращення дієвості, виправлення невідповідностей та вдосконалення системи на основі висновків фази «Перевіряй» [24; 25]. Цей ітеративний цикл гарантує, що система управління залишається

динамічною, реагує на мінливі ризики небезпек та можливості та постійно поліпшується з часом [24-26].

Впровадження вимог стандартів ISO спонукає органи публічного управління оптимізувати свої процеси, виявляти та усувати зайві втрати, а також раціонально використовувати обмежені ресурси. Це безпосередньо призводить до підвищення операційної ефективності та значного скорочення витрат [18; 27]. Наприклад, настанови ISO 9001 допомагають зменшити обсяги повторного виконання та оптимізувати робочі процеси, тоді як настанови ISO 50001 безпосередньо спрямовані на отримання суттєво економії енергоресурсів через покращення процесів енергетичного менеджменту [23; 28].

Системи управління, які побудовані за вимогами стандарту ISO 9001, забезпечують постійну якість продуктів та послуг, що є чинником прямого впливу на підвищення задоволеності та лояльності клієнтів [18; 29]. За стандартом ISO 13485, що розроблений для розбудови систем управління якістю медичних пристроїв, ретельно посилюються процеси забезпечення відповідності суворим нормативним вимогам та безпеки пацієнтів [24].

Проведення акредитованими органами з підтвердження відповідності зовнішніх сертифікаційних і наглядових аудитів виконання вимог стандартів ISO на системи управління є потужним свідченням прихильності організації до досконалості в якості, безпеці, екологічному управлінні, енергозбереженні, харчовій або інформаційній безпеці. Такі незалежні аудити значно підвищують довіру з боку клієнтів, інвесторів, партнерів та широкої громадськості [18; 29]. Сертифікація систем управління за стандартами ISO часто є обов'язковою вимогою або сильною перевагою на міжнародних ринках та для великих компаній. Це відкриває двері для нових бізнес-можливостей, сприяє глобальній торгівлі та надає чітку конкурентну перевагу [18; 30]. Наприклад, ISO 13485 є критично важливим для виходу на регульовані ринки медичних пристроїв [31]. Для органів публічного управління наявність сертифікату на систему управління дозволяє продемонструвати зовнішнім стейкхолдерам надійність процесів надання публічних

послуг, отримати переваги під час проходження конкурсів на фінансування проєктів місцевого та регіонального розвитку, підсилює довіру міжнародних партнерів [11; 14; 32-34].

Стандарти ISO сприяють проактивному, а не реактивному підходу до виявлення, оцінки та пом'якшення ризиків. Це призводить до зменшення кількості інцидентів та значно підвищує здатність організації витримувати та відновлюватися після збоїв, тим самим підвищуючи стійкість. Це охоплює різноманітні ризики, від порушень інформаційної безпеки (ISO 27001) [22] до загроз для безпеки харчових продуктів (ISO 22000) [35], корупційних ризиків (ISO 37001) [36] та призупинення діяльності, зокрема, надання публічних послуг, що може бути пов'язано з кризами різної природи, зокрема, зумовленими збройними конфліктами та терористичними атаками (ISO 22301) [37].

Надаючи структуровану основу діяльності, стандарти ISO допомагають організаціям орієнтуватися в складних та мінливих правових та регуляторних умовах. Сертифікація на відповідність вимогам міжнародних стандартів надає задокументований доказ системного підходу організації до розбудови надійної системи управління, що може бути неоціненним для демонстрації належної обачності та пом'якшення потенційних правових наслідків [26]. Акцент на залученні співробітників та реалізації процесного підходу в стандартах ISO часто призводить до збільшення мотивації персоналу, коли є розуміння власної ролі та внеску у забезпечення якості та безпеки [31]. Цей всеосяжний перелік переваг, що охоплює операційні, фінансові, репутаційні та людські аспекти, переконливо демонструє, що впровадження систем управління за стандартами ISO не слід сприймати лише як витрати на відповідність або бюрократичне навантаження. Натомість, витрачені ресурси можуть розглядатися як стратегічна інвестиція, яка принесе відчутні, довгострокові вигоди. Початкові витрати компенсуються постійними поліпшеннями результативності, конкурентній диференціації, розширенням ринкових можливостей та більшою організаційною резильєнтністю/стійкістю і сталістю. Зазначене зумовлює переосмислення парадигми прийняття рішень і потребує вивчення

можливостей інтеграції концепції Vision Zero з надійними структурами, що пропонуються стандартами на системи управління ISO для створення успішних інтегрованих систем управління організаціями.

Для дослідження принципів Vision Zero нами використовувався комбінований підхід із застосування методів порівняльного аналізу та бенчмаркінгу з елементами мозкового штурму. Під час порівняльного аналізу зосереджувались на визначенні основного фокусу концепції, області охоплення (які аспекти добробуту співробітників вона охоплює), підходах (проактивний), ключові заходи/інструменти, відповідність нормативно-правовій базі, з'ясування основ концепції, вплив на продуктивність/результати діяльності, складність впровадження. Всі визначені характеристики концепцій далі аналізувались у контексті пошуку новацій на основі порівняння з існуючими рішеннями найкращих практик.

У табл. 2.1 представлено огляд ключових стандартів на системи управління ISO, що надає стислий, але всеосяжний перелік їхнього призначення, інформації щодо поточної версії, статусу перегляду, ключових сфер фокусування та застосовності [38; 39].

Основна концепція Vision Zero ґрунтується на семи «Золотих правилах» (табл. 2.2), надаючи організаціям практичну основу щодо її впровадження [15; 17; 23; 24]. Ці правила є гнучкими та можуть бути адаптовані до конкретних пріоритетів попередження небезпек в будь-якому контексті.

Vision Zero пов'язується з підходом «Безпечна система» (Safe System) і являє собою не лише концепцію –мце практична методологія для впровадження філософії Vision Zero. Традиційна безпека часто зосереджується на звинуваченні окремої «людської помилки». Підхід «Безпечна система», що є центральним для Vision Zero, прямо перекладає відповідальність на розробників системи та політиків [41]. Замість того, щоб реагувати на інциденти, «Безпечна система» виступає за проактивне проєктування середовища, політик та технологій для запобігання серйозним наслідкам, навіть коли трапляються людські помилки.

Таблиця 2.1 Ключові стандарти на системи управління ISO*

Стандарт	Призначення	Статус перегляду	Ключові сфери фокусування	Застосовність
ISO 9001: 2015	Система управління якістю. Вимоги	Перегляд триває, ISO 9001:2026 очікується в Q4 2026 (DIS червень 2025)	Процесний підхід, цикл PDCA, ризикоорієнтоване мислення, лідерство, орієнтація на клієнта, безупинне вдосконалення	Будь-яка організація, незалежно від розміру, типу чи галузі
ISO 14001: 2015	Система екологічного управління. Вимоги	Перегляд триває, ISO 14001:2026 очікується в січні 2026 (DIS опубліковано)	Екологічна політика, значущі екологічні аспекти, цілі, зобов'язання щодо відповідності, безупинне вдосконалення, життєвий цикл, зміна клімату	Будь-яка організація, незалежно від розміру, типу чи галузі
ISO/IEC 27001: 2022	Система управління інформаційною безпекою. Вимоги	Переглянуто в 2022 році, перехідний період до жовтня 2025 року для версії 2013 року, інтегровано зміну клімату	Конфіденційність, цілісність, доступність інформаційних активів, управління ризиками, елементи управління Додатку А (93 елементи управління в 4 групах), кібербезпека, захист конфіденційності	Будь-яка організація, незалежно від розміру, типу чи галузі, особливо – органи публічного, які надають адміністративні послуги
ISO 45001: 2018	Система управління охороною здоров'я та безпекою працівників. Вимоги	Замінив OHSAS 18001, перегляд очікується в 2027 році, інтегровано зміну клімату	Проактивне управління ризиками, участь співробітників, прихильність керівництва, безупинне вдосконалення, політика охорони праці та безпеки, HIRA	Будь-яка організація, незалежно від розміру, типу чи галузі
ISO 13485: 2016	Система управління якістю для медичних виробів. Вимоги	Підтверджено на наступні 5 років у 2021 році, опубліковано поправку A11:2021	Життєвий цикл продукту (проектування, розробка, виробництво, встановлення, обслуговування), відповідність нормативним вимогам (MDR, IVDR, FDA, MDSAP), контроль ризиків, документація, простежуваність, контроль постачальників	Організації, що задіяні у життєвому циклі медичних виробів
ISO 22000: 2018	Система управління безпечністю харчових продуктів. Вимоги	Переглянуто в 2018 році (узгоджено з Annex SL, посилено мислення на основі ризиків), інтегровано зміну клімату	Інтерактивна комунікація, управління системою, програми попередніх умов (PRP), принципи HACCP, аналіз небезпек, простежуваність, відповідність нормативним вимогам	Усі організації в ланцюгу постачання харчових продуктів (від фермерів до роздрібних продавців, шкільних їдалень)

ISO 22301: 2019	Система управління безперервністю бізнесу. Вимоги	Переглянуто в 2019 році (оптимізовано впровадження, розширено концепції), інтегровано зміну клімату	Виявлення ризиків, мінімізація збоїв, швидка реакція та відновлення, операційна стійкість, цикл PDCA, залучення стейкхолдерів	Будь-яка організація, особливо у значно регульованих галузях
ISO 50001: 2018	Система енергетичного менеджменту. Вимоги	Переглянуто в 2018 році (узгоджено з Annex SL), інтегровано зміну клімату	Покращення енергетичних показників, ефективності, використання, споживання, зменшення викидів парникових газів, економія витрат, моніторинг енергії, енергетичне планування, EnPI	Будь-яка організація, яка прагне результативно керувати використанням енергії та витратами, особливо енергоємні галузі та публічні інституції
ISO/IEC 20000-1: 2018	Управління IT-послугами (ITSM)	Узгоджено з HLS	Ефективне надання IT-послуг, орієнтація на клієнта, процесний підхід, безупинне вдосконалення, управління постачальниками, управління рівнями послуг, управління ризиками, документація	IT-відділи та постачальники послуг, зокрема, адміністративних
ISO 37001: 2016	Система управління протидії хабарництву. Вимоги	Перегляд очікується в 2025 році, перехідний період 2 роки для версії 2016 року, інтегровано зміну клімату	Запобігання, виявлення та реагування на хабарництво, політика протидії хабарництву, оцінка ризиків, належна перевірка, навчання, звітність, розслідування, постійне вдосконалення, дотримання правових норм	Міжгалузева, організації всіх типів та розмірів, галузі/країни з високим ризиком, особливо – органи публічного управління та ГО
ISO 28000: 2022	Вимоги до систем управління безпекою ланцюга постачання	Перегляд може відбутися у 2027 році	Підвищує безпеку та стійкість ланцюгів постачання через систематичне управління ризиками. Ідентифікація, оцінювання, моніторинг та контроль небезпек та їх ризиків, які можуть вплинути на безперебійність та безпеку постачання товарів і послуг	Для будь-яких організацій, які беруть участь у ланцюгах постачання, незалежно від їхнього розміру чи виду діяльності
ISO 26000: 2010	Настанови щодо соціальної відповідальності	Нова версія ISO 26000:2023 представлена (поширений акцент на ЦСР, етичне управління, не підлягає сертифікації)	Підзвітність, прозорість, етична поведінка, інтереси стейкхолдерів, верховенство права, міжнародні норми, права людини, корпоративне управління, трудові практики, навколишнє середовище, чесні операційні практики, права клієнтів, участь громади	Усі типи організацій, державні, публічні, приватні, некомерційні, незалежно від розміру чи місцезнаходження (не є стандартом для сертифікації)

**Джерело: розроблено авторами за матеріалами [8; 15; 35–41].*

Таблиця 2.2 Опис семи «Золотих правил» Vision Zero*

Правило	Сутність
1. Проявляйте лідерство – демонструйте прихильність	Лідери є зразками для наслідування, встановлюючи та дотримуючись правил, а також забезпечуючи обізнаність щодо них та дотримання всіма
2. Виявляйте небезпеки – контролюйте ризики	Використовуйте управління ризиками для виявлення небезпек та ризиків до виникнення інцидентів, оцінюйте потенціал та встановлюйте захисні заходи
3. Визначаєте цілі – розробляйте програми	Встановлюйте та доводьте до відома цілі з охорони праці та безпеки (місію, принципи)
4. Забезпечуйте безпечну та здорову систему – будьте добре організовані	Це правило підкреслює належну організацію, при цьому ISO 45001 згадується як відповідний стандарт
5. Забезпечуйте безпеку та здоров'я у контексті машин, обладнання та робочих місць	Зосередьтеся на безпеці фізичних активів та робочого середовища
5. Підвищуйте кваліфікацію розвивайте компетентність	Розвивайте компетентність працівників через навчання та розвиток
6. Інвестуйте в людей – мотивуйте участю	Надавайте достатньо часу / формуйте робоче середовище для безпечної діяльності, переконайтеся, що працівники знають своє право та обов'язок зупинити діяльність, якщо її реалізація стає небезпечною / виробниче середовище

**Джерело: розроблено авторами за матеріалами [15; 17; 23; 24].*

Vision Zero пов'язується з підходом «Безпечна система» (Safe System) і являє собою не лише концепцію –мце практична методологія для впровадження філософії Vision Zero. Традиційна безпека часто зосереджується на звинуваченні окремої «людської помилки». Підхід «Безпечна система», що є центральним для Vision Zero, прямо перекладає відповідальність на розробників системи та політиків [41]. Замість того, щоб реагувати на інциденти, «Безпечна система» виступає за проактивне проектування середовища, політик та технологій для запобігання серйозним наслідкам, навіть коли трапляються людські помилки.

Поєднання правил Vision Zero відбувається на основі філософії запобігання інцидентами й сприяє реалізації амбітного бачення та

етичної основи («ми прагнемо до нуля інцидентів, бо кожне життя має значення»), тоді як стандарти ISO надають структурований, практичний і апробований методологічний апарат («ось як ми системно працюємо, щоб досягти цього нуля»). Стандарти ISO стають інструментом для реалізації філософії Vision Zero, а Vision Zero надає стандартам ISO найвищу пріоритетність, ціннісне обґрунтування та реалізацію на основі принципу системного підходу, що декларований в усіх стандартах на системи управління (рис. 2.2).

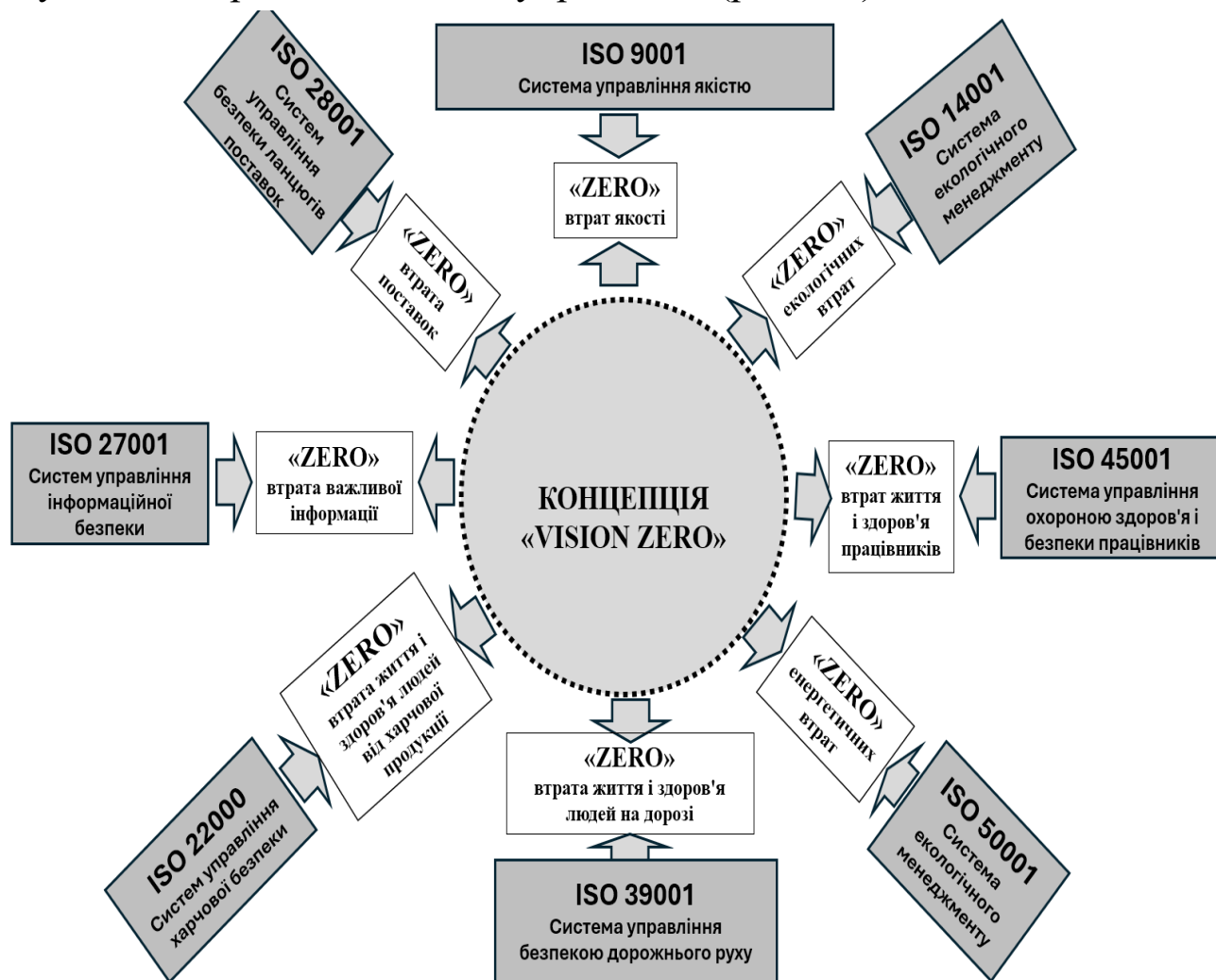


Рисунок 2.2. Взаємозв'язок концепції «VISION ZERO» зі стандартами ISO на системи управління*

**Джерело: розроблено В. Цопою.*

У табл. 2.3 наведено перелік основних принципів та цілей комплексу стандартів ISO на системи управління.

Таблиця 2.3 Основні принципи та цілі ключових стандартів ISO на системи управління*

Стандарт	Призначення	Ключові принципи	Основні цілі
ISO 9001	Управління якістю	Орієнтація на клієнта, лідерство, залучення персоналу, процесний підхід, поліпшення, прийняття рішень на основі фактів, управління відносинами	Задоволеність клієнтів, послідовна якість, оптимізація процесів, зниження витрат, конкурентна перевага
ISO 14001	Екологічний менеджмент	Екологічна політика, планування (аспекти/впливи), впровадження, перевірка, аналіз керівництвом (цикл PDCA)	Запобігання забрудненню, зменшення відходів, ефективність ресурсів, дотримання нормативних вимог, покращення репутації
ISO 45001	Охорона праці та безпека працівників	Запобігання, безупинне вдосконалення, участь працівників, лідерство, оцінювання ризиків (цикл PDCA)	Зменшення травм/захворювань, підвищення безпеки працівників, операційна ефективність, дотримання законодавства, культура безпеки
ISO 50001	Енергетичний менеджмент	Енергетична команда, значні споживачі енергії, базовий рівень, цілі SMART, безупинне вдосконалення (цикл PDCA)	Економія коштів, управління енергетичними ризиками, підвищення репутації, сталість, зменшення викидів вуглецю
ISO 22000	Безпечність харчових продуктів	Інтерактивна комунікація, системний менеджмент, програми попередніх умов, принципи HACCP (цикл PDCA)	Запобігання харчовим захворюванням, проактивне управління ризиками, покращення відстежуваності, дотримання нормативних вимог, довіра споживачів
ISO 27001	Інформаційна безпека	Управління ризиками, конфіденційність, цілісність, безупинне вдосконалення (цикл PDCA), дотримання	Захист даних, кіберстійкість, операційна досконалість, захист репутації, зменшення втрати від аудитів
ISO 28000	Безпека ланцюга постачання	Оцінювання вразливостей, план безпеки, навчання персоналу, впровадження системи управління безпекою (цикл PDCA)	Стійкість ланцюга постачання, системність управління безпекою, підвищена довіра, покращення відповідності, зменшення збоїв
ISO 39001	Безпека дорожнього руху	Оцінювання ризиків, дотримання законодавства, оцінювання ефективності, готовність до надзвичайних ситуацій (цикл PDCA)	Покращення безпеки дорожнього руху, зменшення ризиків дорожньо-транспортних пригод, підвищення ефективності управління безпекою, зменшення смертей/травм на дорогах

**Джерело: розроблено авторами за матеріалами [8; 15; 35–42].*

Внутрішня структура систем управління за вимогами стандартів ISO, зокрема їхнє прийняття Структури високого рівня (HLS), у поєднанні із засадами концепції Vision Zero, створює потужну синергію, що ґрунтується на кількох спільних фундаментальних принципах (табл. 2.4).

Таблиця 2.4 Узгодження принципів і вимог стандартів на системи управління ISO з концепцією Vision Zero*

Стандарт ISO	Vision Zero	
	Узгодження	Синергія
ISO 9001	Зосередженість ISO 9001 на контролі процесів, зменшенні помилок та безупинному вдосконаленні безпосередньо підтримує мету Vision Zero щодо запобігання шкоді. Високоякісні процеси за своєю суттю є безпечнішими, оскільки вони зменшують відхилення, перероблення та відходи, які можуть бути джерелом нещасних випадків. «Процесний підхід» ISO 9001 забезпечує послідовність та результативність, що призводить до зменшення помилок	Вбудовуючи філософію «нульової шкоди» Vision Zero в управління якістю, організації гарантують, що продукти та послуги не тільки високої якості, але й виробляються та надаються таким чином, що пріоритетом є безпека та добробут працівників та клієнтів. Це означає розроблення процесів, які усувають потенційні небезпеки з самого початку, а не реагують на них
ISO 14001	ISO 14001 спрямований на зменшення впливу на навколишнє середовище, відходів та забруднення. Багато екологічних небезпек (наприклад, небезпечні речовини, проблеми з управлінням відходами) також створюють прямі ризики для здоров'я та безпеки працівників	Інтеграція Vision Zero з ISO 14001 означає прагнення до екологічної сталості з людиноцентричним підходом. Зменшення забруднення, оптимізація використання ресурсів та управління небезпечними матеріалами безпосередньо сприяють здоровішим та безпечнішим умовам праці
ISO 45001	Мета ISO 45001 щодо зменшення професійних травм, захворювань та смертельних випадків ідеально узгоджується з основною філософією Vision Zero, що всій шкоді можна запобігти. Наголос ISO 45001 на профілактиці, безперервному вдосконаленні та участі працівників безпосередньо відображає «Золоті Правила» Vision Zero. ISO 45001 є «відомим прикладом стандарту, що стосується охорони праці та безпеки працівників на роботі» і може «сприяти безпечним робочим місцям та запобіганню нещасних випадків та захворювань, пов'язаних з роботою»	Безпосередня та найглибша синергія. Vision Zero надає прагнення, етичний поштовх («нульова шкода можлива»), тоді як ISO 45001 надає систематичну, аудиторську основу для її досягнення. ISO 45001 операціоналізує принципи Vision Zero, вимагаючи виявлення небезпек, оцінки ризиків, прихильності керівництва та залучення працівників у рамках структурованої системи управління. Ця інтеграція створює надійну, проактивну систему охорони праці та безпеки, яка прагне досконалості, що виходить за рамки простого дотримання вимог
ISO 50001	ISO 50001 зосереджується на оптимізації використання енергії, зменшенні витрат та підвищенні сталості. Неефективні енергетичні системи можуть створювати ризики для безпеки (наприклад, електричні небезпеки, збої обладнання через надмірне використання або погане обслуговування). Прагнення до енергоефективності часто призводить до кращого обслуговування обладнання	Із інтегруванням Vision Zero, прагнення до енергоефективності стає не просто економічною чи екологічною метою, а й імперативом безпеки. Забезпечення оптимізації та належного управління енергетичними системами сприяє більш стабільному та безпечному операційному середовищу, зменшуючи ймовірність інцидентів, пов'язаних з енергією

Стандарт ISO	Vision Zero	
	Узгодження	Синергія
ISO 22000	ISO 22000 забезпечує безпеку харчових продуктів по всьому ланцюгу постачання, безпосередньо запобігаючи шкоді споживачам. Це узгоджується з ширшою філософією Vision Zero щодо запобігання всій шкоді, поширюючи її на результати для громадського здоров'я. ISO 22000 включає принципи HACCP та наголошує на систематичному виявленні та контролі небезпек, а також підтримує Цілі сталого розвитку ООН, пов'язані зі здоров'ям та добробутом	Принцип «нульової шкоди» Vision Zero, застосований до безпечності харчових продуктів, посилює прихильність до абсолютної безпеки для споживачів. Системний підхід ISO 22000, з його акцентом на аналізі небезпек, критичних контрольних точках та комунікації по всьому ланцюгу постачання харчових продуктів, надає структуровані засоби для досягнення успіху
ISO 27001	ISO 27001 сфокусований на захисті конфіденційної інформації та систем. У все більш цифровізованому світі системи операційної безпеки (наприклад, SCADA, промислові системи управління) вразливі до кіберзагроз. Порушення інформаційної безпеки може безпосередньо призвести до фізичних інцидентів безпеки або операційних збоїв	Інтеграція Vision Zero з ISO 27001 означає визнання інформаційної безпеки як критично важливого фактора, що забезпечує фізичну безпеку. Захист даних забезпечує цілісність критично важливих для безпеки систем, надійні дані для оцінювання ризиків та безпечні канали зв'язку для реагування на надзвичайні ситуації
ISO 28001	ISO 28001 зосереджується на захисті ланцюгів постачання від загроз та забезпеченні підвищенні стійкості/резильентності. Стратегія Vision Zero може бути використана по всьому ланцюгу постачань для покращення безпеки, здоров'я та добробуту (SHW+) для працівників по всьому ланцюгу створення цінності. Це включає вирішення проблем прав людини та основних принципів недискримінації на робочому місці	Ця інтеграція поширює філософію «нульової шкоди» за межі безпосередніх організаційних меж на весь ланцюг постачання. Систематично управляючи ризиками безпеки (ISO 28001) та формуючи культуру SHW+ (Vision Zero) з партнерами по ланцюгу постачань, організації можуть забезпечити етичні практики, запобігти інцидентам та побудувати більш стійкий та відповідальний глобальний ланцюг створення цінності
ISO 39001	ISO 39001 безпосередньо стосується безпеки дорожнього руху, прагнучи зменшити кількість смертей та серйозних травм на дорогах. Це ідеально узгоджується з початковою та основною філософією Vision Zero, яка виникла як рух за безпеку дорожнього руху, що має на меті усунення всіх смертельних випадків та серйозних травм на дорогах. Обидва підходи наголошують на проактивному управлінні ризиками та відповідальності розробників системи	Vision Zero надає етичний імператив та бачення «нульової шкоди» на дорогах, тоді як ISO 39001 пропонує структуровану, аудиторську основу для досягнення цього. Інтеграція дозволяє організаціям систематично виявляти та контролювати фактори ризику дорожнього руху (наприклад, швидкість, дизайн доріг, поведінка водіїв), впроваджувати заходи безпеки та безперервно вдосконалювати показники безпеки дорожнього руху. Це не тільки сприяє безпеці на дорогах, але й посилює загальну прихильність організації до безпеки та добробуту, що виходить за межі робочого місця

**Джерело: розроблено авторами за матеріалами [8; 15; 35–42].*

У табл. 2.5 наведено результати аналізування синергетичного узгодження концепції Vision Zero та принципів систем управління, які розробляються і вдосконалюються за вимогами стандартів ISO, що може бути візуалізовано моделлю, яку представлено на рис. 2.3.

Таблиця 2.5 Синергетичне узгодження концепції Vision Zero та принципів систем управління за стандартами ISO*

Золоте правило концепції Vision Zero	Відповідний принцип ISO	Пояснення синергії
1. Проявляйте лідерство – демонструйте прихильність	Лідерство та прихильність (ISO HLS)	Керівництво встановлює політику, надає ресурси та діє як зразок для наслідування, забезпечуючи, що бачення «нульової шкоди» інтегроване в усі аспекти управління
2. Виявляйте небезпеки – контролюйте ризики	Ризикоорієнтоване мислення, планування (оцінювання ризиків)	Обидва підходи зосереджені на проактивному виявленні, оцінці та контролі ризиків до виникнення інцидентів, що є основою профілактики
3. Визначаєте цілі – розробляйте програми	Планування, поліпшення, встановлення цілей (ISO HLS)	Встановлення чітких, вимірних цілей та програм для досягнення результатів безпеки та продуктивності, що є невід’ємною частиною безупинного вдосконалення
4. Підтримання системи безпеки праці та здоров’я – будьте добре організовані	Процесний підхід, операції (ISO HLS)	Систематичне управління процесами та операціями для забезпечення безпечного та здорового робочого середовища, зменшення помилок та підвищення ефективності
5. Забезпечуйте безпеку та здоров’я під час експлуатації машин, обладнання та робочих місць	Операції, підтримка (ISO HLS)	Зосередженість на фізичних аспектах безпеки, включаючи належне обслуговування, дизайн та контроль обладнання та робочих місць
6. Підвищуйте кваліфікацію – розвивайте компетентність	Компетентність, навчання та обізнаність (ISO HLS)	Інвестиції в розвиток знань та навичок співробітників для забезпечення здатності безпечно та ефективно виконувати завдання
7. Інвестуйте в людей – мотивуйте участю	Залучення людей, комунікація (ISO HLS)	Активне залучення працівників до прийняття рішень, виявлення проблем та вдосконалення, що сприяє формуванню культури відповідальності та безпеки

**Джерело: розроблено авторами за матеріалами [8; 15; 35–42].*

Упровадження інтегрованої системи управління, яка поєднує принципи Vision Zero та стандарти ISO, може бути складним, але цілком досяжним за допомогою реалізації належних стратегій.

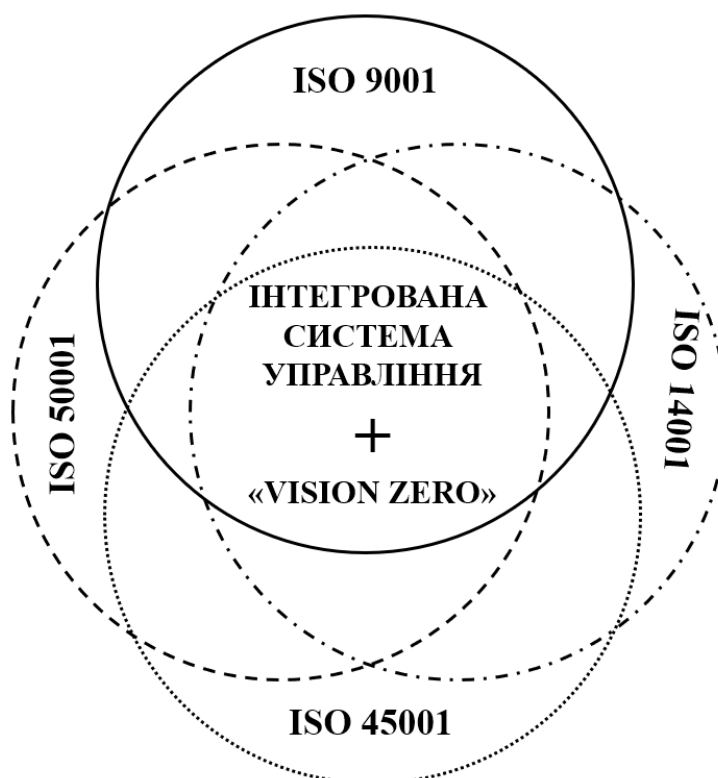


Рисунок 2.3 Синергія інтегрованої системи управління і концепції Vision Zero*

**Джерело: розроблено В. Цопою.*

До основних проблем з якими можуть стикнутись організації належить опір змінам, що проявляється у небажанні працівників освоювати нові підходи. Опір може виникати через брак розуміння переваг впроваджуваної системи або уявні додаткові тягарі. Також, часто організації стикаються з браком ресурсів: бюджету, часу та персоналу для впровадження, одночасно балансуючи інші операційні пріоритети [43]. Іноді неефективною є система комунікації під час реалізації змін, що може призвести до плутанини, непослідовного застосування та виникнення невідповідностей. Для вирішення зазначених проблем можна застосувати декілька дієвих інструментів, які доступні в інтегрованих системах управління з урахуванням Vision Zero. По-перше, застосувати поетапний підхід та належне планування, що передбачає розподіл процесу впровадження на керовані етапи з чіткими цілями та термінами. Це дозволяє поступово розподіляти ресурси та уникати перевантаження організації [44]. Також, можна використати інтегроване програмне забезпечення для системи

управління. Автоматизація контролю за відповідними процедурами системи забезпечить: оптимізацію робочих процесів; спрощення документообігу та проведення аудитів; можливість розрахунків показників результативності й ефективності. Не можна забути і про системне залучення та навчання персоналу. Ретельне навчання щодо особливостей нової системи, її переваг та індивідуальних ролей сприятиме відкритому діалоговому спілкуванню для заохочення зворотного зв'язку та вирішення проблем.

Лідерство є базовою вимогою усіх стандартів ISO: ISO 9001 підкреслює роль лідерства у створенні середовища, сприятливого для досягнення цілей якості; ISO 45001 вимагає від вищого керівництва відігравати помітну роль, виділяти ресурси та демонструвати прихильність до системи управління безпекою праці та здоров'я; ISO 50001 також наголошує на прихильності вищого керівництва до покращення енергетичних показників; ISO 39001, як і інші стандарти ISO, вимагає прихильності керівництва до результативного впровадження спеціалізованої системи управління [23; 45].

Першим «золотим правилом» концепції Vision Zero є «Проявляйте лідерство – демонструйте прихильність» (див. табл. 5). Особи лідерів організацій і територіальних громад є вирішальними для успіху, виступаючи як зразки для наслідування, встановлюючи та дотримуючись правил, а також беручи на себе відповідальність за безпеку та здоров'я колективу чи громади. Впровадження Vision Zero – це «стратегією прихильності, заснованою на справжній прихильності як вищого керівництва, так і всього персоналу» [46; 47]. Обидві підходи визнають, що результативне і ефективне управління та культурна трансформація починаються з помітної, активної прихильності вищого керівництва. Без такої прихильності ініціативи ризикують «залишитися на папері». Лідери не тільки визначають стратегічний напрямок, але й слугують «культурними якорями», демонструючи своїми діями, що безпека, якість та сталість є пріоритетними [48].

Лідерство також виступає як «інтегратор». Хоча проголошені політики важливі, справжня інтеграція та зміни в культурі

відбуваються лише через задокументовані процедури. Вони вимагають активного, видимого лідерства. Прихильність лідерів демонструється через виділення необхідних ресурсів (часу, бюджету, персоналу) [18; 49]. Це сигналізує співробітникам, що ініціативи є не просто «приємними доповненнями», а стратегічними імперативами. Лідери, які «ведуть за прикладом» та «дотримуються правил», формують надійне середовище, де співробітники почуваються в безпеці, залучаються та дотримуються стандартів. Системне заохочування за належні зразки поведінки та реагування на неправомірні посилює процеси трансформації культури організації за визначеною моделлю. Активно беручи участь у встановленні відповідності новостворених систем управління та спілкуючись з представниками структурних підрозділів, лідери діють як «інтегратори», забезпечуючи розуміння та дотримання цілісного бачення безпеки, якості та сталості в усій організації, запобігаючи ізольованим зусиллям [21; 22]. Таким чином, принцип лідерство є ключовим елементом сучасних стандартів [50].

«Виявляйте небезпеки – контролюйте ризики» є другим «золотим правилом» Vision Zero, у якому наголошується на обов'язковості оцінювання ризиків для виявлення небезпек, запобіганню виникнення нещасних випадків, оцінюванню потенціалу та визначенню попереджувальних заходів [50; 51]. Ця проактивна позиція є фундаментальною для філософії Vision Zero, за якою можна попередити всій шкоді. Таким чином, як Vision Zero, так і стандарти ISO на систем управління принципово переходять від реактивного реагування на інциденти до проактивного управління ризиками, реалізуючи системний підхід до виявлення потенційної шкоди, оцінювання її ймовірності та значущості, а також управління ризиками задля її превентивного зменшення (профілактики замість коригувальних дій) [52].

Перехід від звичайного «контролю ризиків» до «прийняття рішень на основі ризиків» є суттєвою еволюційною зміною досліджуваних систем: «виявлення небезпек – контроль ризиків» (правило 2 Vision Zero, див. табл. 5); «управління ризиками»

(ISO 45001); «проактивне управління ризиками» (ISO 22000); «прийняття рішень на основі ризиків» (ISO 45001) [53]. На початковому етапі розвитку система управління ризиками може зосереджуватися на виявленні очевидних небезпек та впровадженні стандартних контрольних заходів для дотримання вимог. «Ризикоорієнтоване мислення» передбачає більш ретельний аналіз потенційних ризиків та можливостей в усіх процесах організації, а не лише в процесах, що стосуються безпеки. Зазначене уміщує розуміння «взаємозалежностей» ризиків (наприклад, ризик інформаційної безпеки може вплинути на операційну безпеку). Коли рішення є «ризикоорієнтованими», це означає, що потенціал можливої шкоди (безпека, екологія, якість, інформаційна безпека) є фундаментальними вхідними даними для стратегічного планування, розподілу ресурсів та прийняття операційних рішень. Такий підхід: перетворює управління ризиками з операційної функції на інтегровану стратегічну можливість, забезпечуючи, щоб усі рішення сприяли досягненню бачення «нульової шкоди» [54]; дозволяє організаціям пріоритезувати інвестиції за напрямками, де вони матимуть найбільший вплив на запобігання серйозним негативним наслідкам, узгоджуючись з основною етичною позицією Vision Zero [37].

Цикл «Плануй-Виконуй-Перевірй-Дій» (PDCA) прямо згадується як основа для ISO 14001, ISO 45001, ISO 50001, ISO 22000, ISO 28001 та ISO 39001. Це основний принцип «Поліпшення» в ISO 9001. Концепція Vision Zero описується як «безупинне вдосконалення безпеки, здоров'я та добробуту на роботі, а не просто числова мета» [38; 39]. Це «процес – а не ціль». «Золоті правила» концепції Vision Zero три («Визначайте цілі – розробляйте програми») та сім («Інвестуйте в людей – мотивуйте участю») (див. табл. 2.5) за своєю сутністю підтримують ітеративне вдосконалення [56; 57]. Обидві вимоги фундаментально побудовані на принципі безупинного вдосконалення. Вони відкидають статичний підхід «один раз і назавжди», натомість виступаючи за моніторинг, оцінювання та коригування для досягнення все вищих рівнів продуктивності.

Зазначена прихильність до ітеративного вдосконалення є вирішальною для адаптації до нових ризиків та можливостей [58].

Поняття «безупинне вдосконалення» має глибше значення: «адаптивна стійкість». Хоча безупинне вдосконалення передбачає поступове покращення, динамічна природа ризиків (наприклад, кіберзагрози, які зростають у масштабі й стають дедалі складнішими для запобігання, нові операційні та техногенні небезпеки, терористичні загрози і військові конфлікти) вимагає більшого, ніж просто лінійне вдосконалення [59]. Цикл PDCA, якщо його ефективно впроваджувати, дозволяє організаціям проактивно виявляти відхилення, оперативно усувати невідповідності та впроваджувати нові технології чи процеси. Ця внутрішня адаптивність означає, що система управління може «випереджати криву», оскільки ризики розвиваються. Реалізація принципу безупинного вдосконалення гарантує, що інтегрована система не лише покращує продуктивність, але й стає більш надійною та стійкою перед обличчям непередбачених викликів або мінливих контекстів. Йдеться про створення системи, яка може навчатися та розвиватися, демонструючи справжню адаптивну стійкість/резильєнтність [28; 60].

Стандарт ISO 9001 наголошує на «залученні персоналу» на всіх рівнях організації для досягнення цілей у сфері якості. ISO 45001 акцентує на тому, що залучення працівників є критично важливим фактором для формування культури безпеки [61]. Сьоме «Золоте правило» концепції Vision Zero «Інвестуйте в людей – мотивуйте участю» (див. табл. 5) передбачає також розуміння працівниками свого права та обов'язку зупинити діяльність, якщо вона стає небезпечною [62]. Стратегія Vision Zero ґрунтується на справжній прихильності як вищого керівництва, так і всього персоналу зазначеним правилам і принципам [63]. Обидва підходи визнають, що персонал є найціннішим активом, і активне залучення працівників усіх рівнів управління є важливою для успіху організації. Розширення можливостей працівників для виявлення небезпек, висування пропозицій щодо покращень і взяття на себе відповідальності за

процеси сприяє формуванню культури безпеки, якості та відповідальності [64].

Максимальне залучення персоналу до процесів забезпечення якості та безпеки призводить до виникнення феномену «колективного інтелекту для профілактики»: працівники, які задіяні у виробничі і бізнес-процеси, першими помічають аномалії в процесах або нові небезпеки, а наявні формальні механізми для «інформування про ризики» або повідомлення про небезпеки перетворюють їх індивідуальні спостереження на висновки «колективного інтелекту» [65]. Коли висновки, що отримані завдяки феномену «колективного інтелекту» систематично збираються, аналізуються та використовуються (наприклад, під час обговорень щодо оцінювання ризиків у міжфункціональних командах), це дозволяє проактивно розв'язувати проблеми та постійно вдосконалювати процедури безпеки та експлуатації обладнання. Описаний феномен наближає сфери органи публічного управління до «організацій, що навчаються», в яких профілактика небезпек є спільною, розвиваючою відповідальністю, що значно підвищує ефективність інтегрованої системи управління [66].

«Золоте правило» чотири концепції Vision Zero – «Підтримання системи безпеки праці та здоров'я – будьте добре організовані» (див. табл. 2.5), – передбачає системний, процесноорієнтований підхід до забезпечення безпеки. Підхід «Безпечна система», що є фундаментальним для Vision Zero, наголошує на проєктуванні системи (складного процесу) таким чином, щоб вона сприяла попередженню людськи помилок. Таким чином, обидва підходи передбачають управління діяльністю як системою взаємопов'язаних процесів, виявлення контрольних точок, оптимізацію робочих процесів, зменшення кількості помилок та забезпечення послідовності, задля підвищення безпеки та операційної ефективності [28; 30].

Принцип «Процесного підходу» є ключовим для ISO 9001 і неявно присутній в інших стандартах ISO на системи управління. Реалізація процесного підходу передбачає розуміння організації не як сукупності ізольованих структурних підрозділів, а як мережу

взаємопов'язаних процесів [50; 62]. Аналізуючи та оптимізуючи процеси в різних системах управління (наприклад, процес вироблення публічноуправлінських рішень впливає на якість надання публічних послуг, економічні, безпекові та екологічні аспекти розвитку територій і громад), органи публічного управління можуть досягти «багатогранної досконалості» за прикладом комерційних підприємств сфери послуг [67].

Стандарт ISO 9001 наголошує на критичній важливості реалізації принципу «Прийняття рішень на основі фактів», ISO 14001 вимагає моніторингу та вимірювання дієвості досягнення встановлених цілей, ISO 45001 вимагає регулярного моніторингу, вимірювання та аналізу дієвості системи забезпечення безпеки та здоров'я, ISO 50001 підкреслює необхідність вимірювання та моніторингу енергетичних показників, ISO 22000 вимагає моніторингу процесів щодо реалізації політик та досягнення цілей. Концепція Vision Zero наголошує на важливості збирання, аналізування та використання даних для розуміння тенденцій та потенційних негативних впливів та використання результатів самооцінювання дотримання організацією «7 Золотих правил» як ключові показники діяльності (KPI) для щорічного оцінювання діяльності. Таким чином, як концепція Vision Zero, так і стандарти ISO на системи управління підкреслюють важливість отримання об'єктивних даних для прийняття обґрунтованих рішень та оцінювання результативності й дієвості, щоб гарантувати, що покращення є вимірними, ефективними та цілеспрямованими, виходячи за межі суб'єктивних оцінок [68].

Перехід від традиційного збирання даних до «прогнозуючої профілактики» за підходом «Безпечна система» полягає у використанні даних для проактивних та прогнозованих заходів. Сучасний управлінський інструментарій [69] та спеціалізоване програмне забезпечення дозволяють здійснювати моніторинг та аналізування показників результативності й ефективності у різних сферах діяльності в режимі реального часу. Інтегруючи дані різних систем, організації можуть виявляти незначні тенденції або аномалії, які можуть слугувати ранніми попереджувальними ознаками

потенційних інцидентів безпеки, дефектів якості або екологічних проблем до того, як вони проявляться як значні проблеми [64]. Ця можливість «прогнозуючої профілактики» є одним з найважливіших результатів упррвадження інтегрованого, керованого даними управління [65].

Усі стандарти ISO спрямовані на допомогу організаціям у дотриманні відповідних законодавчих та нормативно-правових вимог. Хоча сама по собі концепція Vision Zero не є нормативним документом, вона спрямована на реалізацію ідеї «нульової шкоди», що узгоджується та часто перевищує мінімальні нормативні вимоги. Концепція заохочує інтеграцію зусиль з іншими пріоритетами, такими як стримування змін клімату та забезпечення справедливості [30]. Системно керуючи ризиками та безупинно вдосконалюючись, органи публічного управління можуть продемонструвати непохитну прихильність до соціальної відповідальності, вменшуючи водночас ймовірність адміністративних та юридичних наслідків за неналежне надання публічних послуг.

Відповідність часто розглядається як тягар. Однак синергія застосування вимог стандартів ISO та системи управління та концепції Vision Zero можуть перетворити цей «тягар» на перевагу. Фрагментований підхід до відповідності часто означає реагування на нові правила або результати аудитів. Інтегрована система, побудована на принципі безупинного вдосконалення та ризикоорієнтованому мисленні, дозволяє організаціям проактивно передбачати та адаптуватися до регуляторних змін. У сфері публічного управління така перевага є критично важливою. Демонстрування надійної відповідності вимогам міжнародних стандартів та прихильність ідеї «нульової шкоди» покращує довіру громадськості та інших стейкхолдерів. Таким чином, відповідність стає стратегічним активом, а не просто витратою.

Висновки.

– Показано, що синергія вимог стандартів ISO та системи управління та концепції «Vision Zero» дозволяє органам публічного управління вийти за рамки простого дотримання вимог і досягти

цілісної операційної досконалості та створення сталої суспільної цінності на основі застосування структурованої методології для безупинного вдосконалення, керування ризиками, дотримання законодавчих і нормативних вимог, а також вимог клієнтів публічних послуг та громадськості.

– Визначено, що спільними базовими принципами, які лежать в основі успішної інтеграції концепції «Vision Zero» та стандартів ISO на системи управління є лідерство, оцінювання ризиків та виявлення небезпек, безупинне вдосконалення систем управління (цикл PDCA), залучення працівників, застосування процесного підходу, оцінювання дієвості та прийняття рішень на основі фактів, відповідність та узгодження з нормативними вимогами.

– Показано, що інтеграція органами публічного управління концепції «Vision Zero» і вимог стандартів ISO на систем управління сприяє цілісній операційної досконалості, що підвищує результативність і ефективність, спроможність реалізації стратегічних пріоритетів, покращення безпеки та добробуту працівників, зменшення витрат завдяки оптимізації процесів та використання ресурсів.

РОЗДІЛ 3.

РЕФОРМА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ В РАМКАХ ВСТУПУ УКРАЇНИ ДО ЄС: ДОСЯГНЕННЯ ТА ВИКЛИКИ

Нагорняк Михайло Миколайович, доктор політичних наук, професор кафедри міжнародних відносин Карпатського національного університету імені Василя Стефаника, місто Івано-Франківськ

ORCID ID: 0000-0001-8947-3450

Нагорняк Іван Михайлович, кандидат політичних наук, науковий консультант, Інституту демократії Центрально-європейського університету, місто Будапешт

ORCID ID: 0000-0002-2699-0474

Ключові слова: Європейський Союз, Європейська комісія, Дорожня карта, реформа державного управління, інституційна координація, кластер, інноваційне управління, моделі забезпечення державної спроможності до переговорів

Після подання 28 лютого 2022 року заявки на вступ до Європейського Союзу євроінтеграція та членство в Європейському Союзі стало найголовнішою стратегічною метою нашої держави. Співпраця з ЄС нерозривно пов'язана з її екзистенційним захистом від повномасштабної агресивної війни росії і є важливим засобом реалізації національних інтересів, побудови економічно розвинутої та демократичної держави. Процес вступу до ЄС, зокрема його підхід «Спочатку основи», робить величезний акцент на глибоких, системних реформах у ключових сферах, причому реформа державного управління (РДУ) визначена як критичний компонент Кластера 1. Цей кластер, який незмінно відкривається першим і закривається останнім, диктує загальну швидкість усього переговорного процесу.

У цьому розділі аналізується стратегія реформування державного управління України в рамках безпрецедентного «подвійного імперативу»: необхідності одночасно зберегти стійку державу, здатну

виграти війну, та комплексно реорганізувати свої адміністративні та управлінські системи, щоб відповідати суворим стандартам членства в ЄС. Аналіз ґрунтується на двох ключових стратегічних документах: Дорожній карті реформування державного управління України [1] та Звіті Європейської Комісії щодо України за 2025 рік в рамках Пакету розширення ЄС [2].

У ньому стверджується, що успіх України залежить не лише від швидких технічних та законодавчих реформ, де вона продемонструвала значний прогрес, але й від вирішення глибшої проблеми інституціоналізації цих реформ. Потенціал держави випробовується як війною, так і величезним обсягом *acquis communautaire* [3]. У відповідь Україна розробляє інноваційні моделі управління, зокрема, гнучку систему для експертних закупівель та гібридну архітектуру переговорів за участю багатьох зацікавлених сторін. Ці інновації, що виникли з необхідності, покликані подолати критичні прогалини у потенціалі, забезпечити демократичну легітимність і, зрештою, можуть створити нову, більш стійку модель розширення ЄС.

Впровадження реформи державного управління України розпочалось у 2016 році, коли було ухвалено новий Закон «Про державну службу» та першу Стратегію реформування державного управління до 2021 року. Зараз же реформа впроваджується згідно зі Стратегією реформування державного управління до 2025 року, яка була ухвалена у 2021 році та оновлена у 2022 році після набуття Україною статусу кандидата у члени ЄС.

Крім того, у травні 2025 року уряд ухвалив дорожню карту реформи державного управління. Частина про реформу державного управління (*public administration reform*) входить до Кластера 1. Основи (Fundamentals) відповідного звіту. Розділ щодо реформи державного управління є одним із ключових у контексті оцінки відповідності України Копенгагенським критеріям, оскільки ефективна, підзвітна та професійна державна служба є фундаментом наближення до *acquis*.

Динаміка реформування державного управління в Україні визначається тісним, ітеративним діалогом між Брюсселем та Києвом. Щорічна оцінка Європейської Комісії встановлює контрольні показники, тоді як національна стратегія України, Дорожня карта реформування державного управління, функціонує як план впровадження, розроблений для їх досягнення.

У звіті Європейської комісії (ЄК) за 2024 році рівень відповідності України в сфері реформи публічного управління був «Певним», то в звіті за 2025 рік цей рівень знаходиться «між певним та помірним». Найголовніше, що в ньому Україні віддається «значний прогрес» протягом звітного періоду, що є значним політичним визнанням, враховуючи контекст воєнного часу [4]. Попри активну і технічно якісну роботу над проходженням скринінгу з Єврокомісією, темпи проведення законодавчих і інституційних реформ в Україні у 2025 році могли б бути набагато кращими.

Показовий приклад – невчасне ухвалення законопроектів, розроблених у межах програми Ukraine Facility, яка напряду пов’язана з макрофінансовою допомогою від ЄС. Кожен із таких законопроектів – це не лише поступ у євроінтеграції, а й сотні мільйонів євро для державного бюджету України.

У Верховній Раді досі розглядають законопроект про децентралізацію в частині перегляду законодавства про місцеві державні адміністрації відповідно до стандартів Ради Європи, який ми повинні були прийняти ще у першому кварталі цього року [5]. Також на розгляді знаходяться законопроекти спрямовані на удосконалення декларацій доброчесності суддів та родинних зв’язків судді, а також спрощення виконавчого провадження через цифровізацію.

Залишається не розробленим законодавство про виконання критеріїв, встановлених Європейською платіжною радою (SEPA).

Виконання індикаторів Ukraine Facility за третій квартал теж стало проблемою.

Досі у ВРУ лежать чотири законопроекти, що може затримати підтримку з боку ЄС і, що важливіше, ці реформи справді потрібні Україні. Це, зокрема, проекти законів щодо відновлення проведення

конкурсів на державну службу, удосконалення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії, інтеграції енергетичних ринків, а також законопроект про публічні закупівлі [6;7].

Ухвалення цих та низки інших законопроектів, спрямованих на виконання Угоди про асоціацію та рекомендацій Єврокомісії, могло б суттєво покращити загальну оцінку України з боку ЄС.

Втім, багато з них залишаються заблокованими – на різних етапах: одні застрягли у Верховній Раді, інші – на стадії розробки в міністерствах. Цей застій уже сьогодні знижує темп нашого євроінтеграційного руху.

Якщо ми справді прагнемо динамічного вступу до ЄС, настав час рішуче змінити підхід до імплементації права ЄС та виконання євроінтеграційних зобов'язань. Під час активної фази переговорів Україні доведеться ухвалювати десятки законопроектів щомісяця, і будь-яке зволікання автоматично звужує вікно можливостей для повноцінного членства.

ЄК виділяє кілька сфер суттєвого прогресу:

- Реформа заробітної плати: було відзначено «хороший прогрес» у сфері оплати праці державних службовців. Законодавчі зміни, прийняті у березні 2025 року, запровадили нову систему оплати праці на основі класифікації посад. Ця реформа є важливою, оскільки вона обмежує змінну (преміальну) частину заробітної плати до 30% від загальної суми та обмежує надбавки за вислугу років, тим самим зменшуючи дискреційні повноваження керівників та підвищуючи прозорість [4].

- Узгодження законодавства (УАП): Україна досягла «значного прогресу» у узгодженні своєї законодавчої бази з основоположним Законом про адміністративну процедуру (УАП). Майже 200 законів було узгоджено у жовтні 2024 року, а також розпочалося узгодження вторинного законодавства [4].

- Цифровізація та надання послуг: Надання послуг громадянам та бізнесу «продовжує функціонувати добре». Єдиний державний веб-портал (ДІЯ) вважається основною точкою доступу, а також було

прийнято новий План дій щодо цифровізації державних послуг до 2026 року [4].

- **Управління державними фінансами (УДФ):** Як позитивний крок згадане відновлення середньострокового бюджетного планування, що підтверджується прийняттям бюджетної декларації на 2025-2027 роки, котре раніше було призупинене внаслідок повномасштабного вторгнення. Європейська комісія у своєму звіті підкреслила, що зв'язок між бюджетним плануванням та стратегічним плануванням має бути посилений. Так, наприклад, в Концепції національної системи стратегічного планування згадується, що «більш як у 94 відсотках прийнятих документів обсяги фінансування за рахунок державного бюджету не визначені, що наочно ілюструє слабкий зв'язок між стратегічним і бюджетним плануванням». Для впровадження дієвої системи стратегічного планування в Україні ця сфера має бути реформована та покращена.

Визначено, що має бути створена незалежна фіскальна установа, яка буде відповідати за оцінювання і вивчення бюджетних прогнозів [4].

Звіт ЄК так само чітко визначає критичні недоліки, які складають основу її рекомендацій на наступний рік:

- **Набір на основі заслуг:** Це найсуттєвіший виклик. ЄК однозначно заявляє, що «конкурсний набір та відбір на державну службу на основі заслуг та рівних можливостей все ще призупинено» через воєнний стан. Її головна рекомендація полягає в тому, щоб Україна прийняла необхідне законодавство та «відновила набір на всі посади державної служби на основі заслуг» [4].

- **Впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS):** У звіті критикується «повільне» впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS), яку адмініструє НАДС, зазначаючи, що її «фактичне використання державними органами залишається обмеженим». Станом на середину 2025 року система охоплює близько 52 тисяч посад, але її реальне використання державними органами залишається обмеженим. Це один із показників того, що цифровізація кадрових процесів у державній

службі поки не стала звичною практикою [8]. ЄК рекомендує прискорити її впровадження по всій країні, щоб забезпечити прозорі дані про людські ресурси в режимі реального часу [4].

- Інституційна координація: «Співпраця та синергія між відповідальними установами» потребують значного покращення» (Європейська комісія, 2025). У звіті зазначається постійна «відсутність чіткого розподілу обов'язків» на найвищому рівні між політичними призначенцями (заступниками міністрів) та професійними державними службовцями (державними секретарями) [4].

- Потенціал у сфері розробки політики: Потенціал для «розробки політики на основі доказів залишається недостатнім». Уряд ініціює лише 32% прийнятого законодавства, більшість з якого походить від членів парламенту, часто супроводжуючись «слабкими» оцінками впливу [4].

Ця оцінка виявляє критичну вразливість. Хоча Україна досягає успіхів у *законодавчих та технічних* аспектах реформ (прийняття законів, створення цифрових платформ), вона має труднощі з *глибшими культурними та інституційними* змінами. Нездатність відновити набір на основі заслуг та повільне впровадження системи управління людськими ресурсами (HRMIS) свідчать про ризик «порожнього ядра», коли фасад сучасного управління може бути побудований без базової операційної системи професійної, деполітизованої державної служби.

Дорожня карта державного управління в Україні[1] не є документом, написаним у вакуумі. Вона чітко «ґрунтується на... рекомендаціях ОЕСР/SIGMA» та «Звіт про розширення ЄС[1]. Таким чином, її слід аналізувати як пряму, покрокову політичну відповідь на виклики, визначені Комісією. Дорожня карта структурована навколо п'яти компонентів, які безпосередньо відображають «Принципи державного управління» ЄС та SIGMA [9; 10].

- Компонент 1: Розробка політики та координація з ЄС: Цей компонент спрямований на посилення функції «Центру уряду» Секретаріату Кабінету Міністрів (СКМУ) [1]. Він включає заходи щодо покращення стратегічного планування та управління процесом

адаптації *acquis* за допомогою нових інструментів, таких як система моніторингу «Пульс вступу» та спеціалізований «Підрозділ координації перекладів» [1].

- Компонент 2: Державна служба та управління персоналом: Цей розділ безпосередньо стосується основних критичних зауважень Європейської комісії. Він встановлює чіткий термін (3 квартал 2026 року) для «відновлення відбору на посади державної служби на основі заслуг» [1]. Крім того, він передбачає «обов'язкове використання інформаційної системи управління персоналом (HRMIS)» у всіх центральних органах виконавчої влади до 1 кварталу 2026 року, створюючи чітку ціль для протидії «повільному впровадженню», визначеному Європейською комісією [1].

- Компонент 3: Підзвітність: Цей компонент зосереджений на «повній імплементації Закону «Про адміністративну процедуру» [1]. Він спеціально спрямований на гармонізацію податкового та митного законодавства, тобто саме на ті сфери, які, як зазначено у звіті ЄК, все ще залишаються невирішеними (Європейська Комісія, 2025). Він також включає реформи структури міністерств для «забезпечення чіткого розмежування» між політичними та адміністративними функціями, що є ще однією прямою відповіддю на критику ЄК [1; 4].

- Компонент 4: Надання послуг та цифровізація: Цей компонент спирається на сильні сторони України, зобов'язуючись прийняти довгоочікуваний закон про адміністративні збори та розширити цифрові послуги [1].

- Компонент 5: Управління державними фінансами (УДФ): Цей компонент кодифікує позитивний висновок ЄК, зосереджуючись на посиленні середньострокового бюджетного планування, управлінні фінансовими ризиками та реформуванні управління державними інвестиціями [1].

Тісний зв'язок між рекомендаціями ЄК на 2025 рік та цілями Дорожньої карти РДУ на 2025 рік демонструє винятково високий ступінь політичної волі та технократичної узгодженості. Дорожня карта фактично є узгодженим планом впровадження Україною для

виконання «екзаменаційних питань» Кластера 1, які встановлені ЄК та основними Принципами ОЕСР/SIGMA [10].

«Хороший прогрес» України в умовах повномасштабної війни стає ще більш значним, якщо порівняти його з іншими країнами-кандидатами та потенційними кандидатами на вступ до ЄС, як це оцінено в Пакеті розширення 2025 року [2]. Це порівняння свідчить про те, що політична воля, каталізована екзистенційною загрозою та чітким стимулом ЄС, є потужнішим рушієм реформ, ніж стабільність у мирний час.

Як показано в таблиці 3.1, динаміка України є разючим винятком. У той час як Молдова та Албанія також просуваються у своєму стратегічному плануванні, кандидати з Західних Балкан, які перебувають у цьому процесі набагато довше, демонструють явну стагнацію. Північна Македонія оцінюється як така, що досягла лише «обмеженого прогресу» в управлінні державними закупівлями [11], при цьому ключові органи нагляду за закупівлями, як повідомляється, ослаблені [12]. Реформи в Сербії «значно сповільнилися» [2]. Найдраматичніше те, що процес у Грузії був «фактично зупинений» через «серйозний відхід від демократії» [2].

Ці дані спростовують загальноприйняте припущення, що війна має перешкоджати реформам. У випадку України війна, у поєднанні з відчутною та популярною метою членства в ЄС [13, 14], створила потужний реформаторський консенсус. Це дозволило Києву подолати «втому від розширення» та внутрішньополітичну інерцію, яка охопила інші країни-кандидати.

Інновації в системі державного управління стали невід'ємним чинником, реформування органів державного управління і ключовим фактором адаптації системи державного управління до вимог ЄС. Однією з ключових інновацій в державному управлінні є використання цифрових технологій та електронного урядування, що забезпечує зручність та ефективність взаємодії громадян і бізнесу з державними органами, що дозволяє знизити корупційні ризики при наданні адміністративних послуг [18].

Таблиця 3.1 Порівняльний прогрес у сфері державного управління (РДУ) у країнах-кандидатах на вступ до ЄС (оцінка ЄК за 2025 рік)*

Країна	Загальна оцінка (рівень підготовки)	Прогрес у звітному періоді	Ключові досягнення РДУ (2024-2025)	Ключові проблеми РДУ
Україна	Між деяким та помірним [4]	Добрий [4]	Прийнято реформу заробітної плати; просунуто узгодження з Законом про управління діями; прийнято Дорожню карту реформування державного управління [1], [2], [4]	Призупинення набору персоналу на основі заслуг; повільне впровадження HRMIS; інституційна координація [4]
Молдова	Деякий [15]	Деякий [15]	Прийнято дорожню карту РДУ; просунуто добровільне місцеве об'єднання [2], [15]	Розробити оцінку довгострокової заборгованості; Покращити можливості стратегічного планування [15]
Албанія	Помірно підготовлений [16]	Деякий [16]	Прийнято нову Стратегію РДУ на 2025-2030 роки [16]	Очікується розгляд змін до закону про державну службу; політизація призначень [16], [17]

**Джерело: розроблено авторами на основі [1; 2 ;4; 15; 16; 17].*

Важливою інновацією в системі державного управління є відкриті дані – оприлюднення даних органів державної влади для вільного використання громадянськістю [19]. Зазначене дозволяє підвищити прозорість діяльності органів влади, посилити довіру та сприяти прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. В системі інновацій державного управління зарубіжні дослідники визначають наступні підходи: сервісні інновації, що пов'язані з наданням послуг для існуючих суспільних користувачів; інновації процесів (стосуються створення нових адміністративних способів,

методів і форм та робочих процедур виконання завдань в органі влади) [20]; інновації в технологічних процесах (застосування технології до операційної діяльності та механізмів надання послуг, який може варіюватися від цифрових форм до автоматизованого прийняття рішень за допомогою алгоритмів) [21]; інновації в управлінні – нові механізми участі громадян і нові способи підвищення прозорості та підзвітності в державному секторі; системні інновації – вдосконалені способи взаємодії з іншими організаціями та базами знань для спільного надання державних послуг; соціальні інновації – міжсекторальна концепція, спрямована на задоволення соціальних потреб уразливих груп і націлювання на основні причини соціальних проблем [22].

Всі перелічені інновації в управлінських методах і практиках необхідні для того, щоб органи державної влади ефективно вирішували назрілі проблеми, а це вимагає постійного оновлення та вдосконалення підходів до державного управління.

Хоча політична воля України є високою, вона стикається з двома фундаментальними обмеженнями: критичним дефіцитом нішевої технічної експертизи, необхідної для прийняття 36-розділового *acquis communautaire* [14], та необхідністю підтримувати демократичну легітимність для болісних реформ в умовах воєнного часу. У відповідь Україна є піонером у впровадженні двох важливих інновацій в управлінні.

Український уряд тепер має гармонізувати своє національне законодавство з *acquis* ЄС у 36 різних сферах політики, завдання, для якого його міністерства не мають достатнього внутрішнього потенціалу [23]. Традиційне рішення ЄС, «Twinning», передбачає відрядження експертів з адміністрацій держав-членів ЄС за принципом «рівний до рівного» [24; 25]. Однак це повільний, бюрократичний процес, проекти якого часто тривають 12-36 місяців [24; 26] - терміни, несумісні з терміновістю України у воєнний час та її амбітною метою переговорів на 2028 рік [27].

Інноваційна, гнучка альтернатива полягає у використанні однієї з найуспішніших реформ України: системи електронних закупівель

Prozorro. Prozorro - це всесвітньо відома, прозора та стійка цифрова платформа [28], яка повністю відкрита для міжнародних учасників торгів [29, 30]. Важливо, що система вже використовується для закупівлі складних консультаційних послуг, включаючи «юридичні консультації» та «аудит» [30], а також «консалтинг» [31].

Це забезпечує механізм для 36 робочих груп України з переговорів для швидкого отримання висококваліфікованої юридичної та політичної експертизи від вітчизняних та міжнародних аналітичних центрів, юридичних фірм та консультантів на конкурентній ринковій основі. Така модель залучення експертів «на вимогу» різко контрастує з моделлю «просування» традиційної, повільнішої технічної допомоги.

Основною проблемою є «парадокс конфіденційності»: використання системи, відомої своєю радикальною прозорістю [29; 32] для закупівлі конфіденційних послуг, пов'язаних із конфіденційними переговорними позиціями. Однак цю проблему можна виправити. Правова база, що регулює Prozorro, вже містить механізми управління конфіденційними закупівлями. Це включає явну можливість «участі в торгах з контрактом про нерозголошення» [33] та положення, що дозволяють системному адміністратору «припинити публічний доступ до інформації на запит закупівельної організації» [34]. Створивши систему «Prozorro.Experts», Україна може використовувати швидкість та конкурентоспроможність системи, одночасно використовуючи свої існуючі протоколи конфіденційності, створюючи «резервний потенціал» для експертизи, з яким програми Twinning не можуть зрівнятися.

Друге важливе нововведення - структурне, покликане одночасно вирішити проблеми дієздатності, легітимності та корупції. 27 серпня 2024 року Кабінет Міністрів України ухвалив Постанову № 987, якою було встановлено офіційну «архітектуру переговорів» країни [3; 35].

Ця архітектура, що зосереджена на 36 робочих (переговорних) групах - по одній для кожного розділу *acquis* - містить глибоке нововведення. У резолюції чітко передбачено, що до цих груп входитимуть не лише урядовці та народні депутати, а й «представники громадянського суспільства, бізнес-спільноти та науковців» [3; 35].

Ця «Вбудована модель» є суттєвим кроком у розвитку порівняно з попередніми раундами розширення. Вона різко контрастує з:

1. Модель, «орієнтована на виконавчу владу»: наприклад, вступ Хорватії здійснювався за допомогою структури, «спрощеної» для «одновимірної зосередженості на експертному досвіді виконавчої влади» [36]. Хоча ця модель була швидкою, її критикували за посилення «демократичного дефіциту» шляхом маргіналізації парламенту та громадянського суспільства, послаблення внутрішнього представництва та легітимізації [36].

2. Модель «зовнішнього наглядового органу»: В інших країнах, приєднаних до ЄС, таких як Польща, неурядові організації відігравали «життєво важливу наглядову та сприяючу роль», але переважно як зовнішні спостерігачі, а не як формальні, вбудовані члени переговорних команд [37].

3. Традиційний погляд на ЄС: Процес ЄС історично був «між урядами», при цьому громадянське суспільство не мало «формалізованої участі у процесі приєднання» [38].

Гібридна модель України є прагматичною та розумною відповіддю на її унікальні обставини. Вона інституціоналізує «багатосторонній підхід» [39], який виступали організації громадянського суспільства [39; 40]. Ця модель виконує три функції:

1. Усуває прогалини у потенціалі: Це безпосередньо інтегрує глибокий досвід українських аналітичних центрів, громадських організацій та бізнес-асоціацій у переговорну команду держави [23].

2. Забезпечує легітимність: Залучаючи ОГС до участі в заходах, уряд запобігає звинуваченням у «закулісних угодах» та запозичує публічну легітимність громадянського суспільства, забезпечуючи широку суспільну «підтримку» складних реформ [13; 39].

3. Інтерналізує боротьбу з корупцією: Ця структура *інтерналізує* функцію наглядового органу. Суб'єкти громадянського суспільства можуть забезпечити перевірку боротьби з корупцією та контролю якості в режимі реального часу до остаточного сформування переговорної позиції, а не протестувати проти неї ззовні.

Вивчаючи уроки з «демократичного дефіциту» минулих розширень, Україна розробила нову модель, яка цілком може стати «найкращою практикою» для забезпечення стійкості, легітимності та технічної спроможності майбутніх процесів приєднання.

Реформа державного управління в Україні визначається «двоколіійною» реальністю. З одного боку, вона демонструє швидкий *технічний* та *законодавчий* прогрес, впроваджуючи ключові закони та цифрові системи темпами, що випереджають темпи інших країн-кандидатів. З іншого боку, вона стикається з глибокими *інституційними* викликами, зокрема з ризиком «порожнистого ядра», що представляє собою продовження призупинення набору на основі заслуг та повільна інституціоналізація нової HRMIS.

Дорожня карта РДУ 2025 року та Звіт Європейської Комісії за 2025 рік не є незалежними документами; вони є сценарієм високоструктурованих переговорів. Успіх України в цих переговорах, а отже, і весь її графік вступу, є крихким. Він повністю залежить від її здатності перетворити політичну волю, зафіксовану в Дорожній карті, на відчутні, інституціоналізовані факти.

Цей аналіз робить висновок, що дві основні визначені інновації в управлінні – гнучкі експертні закупівлі через Prozorro та вбудована архітектура переговорів за участю багатьох зацікавлених сторін - не є другорядними видами діяльності. Це важливі, унікальні українські стратегії, розроблені для пом'якшення основних слабких сторін держави: її критичних прогалин у потенціалі та необхідності підтримувати демократичну легітимність під подвійним тиском війни та реформ. Ці інновації є передумовою здатності України підтримувати свій амбітний темп.

РОЗДІЛ 4.

АНАЛІЗ ДИНАМІКИ ТА СТРУКТУРНИХ ХАРАКТЕРИСТИК НАУКОВИХ ПУБЛІКАЦІЙ У СФЕРАХ «PUBLIC ADMINISTRATION MECHANISMS», «PUBLIC MANAGEMENT MECHANISMS», «GOOD GOVERNANCE MECHANISMS» НА ОСНОВІ ДАНИХ БАЗИ SCOPUS

П'ятничук Ірина Дмитрівна кандидат економічних наук, доцент, декан факультету управління, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2876-6422>

Ключові слова: публічне управління, публічне управління вищою освітою, механізми публічного управління, механізми публічного управління вищою освітою, цифровізація, сталий розвиток, євроінтеграція, глобальний освітній простір.

Сучасний розвиток публічного управління у світі характеризується зростанням наукової уваги до механізмів його функціонування, ефективності та інноваційності. Концепти «public administration mechanisms», «public management mechanisms» та «good governance mechanisms» стали ключовими аналітичними категоріями, що визначають теоретико-методологічні засади формування управлінських систем у глобальному, національному та регіональному вимірах. В умовах трансформаційних процесів у суспільстві, посилення ролі електронного врядування, сталого розвитку та європейської інтеграції виникає потреба у глибокому аналізі наукових тенденцій, що формують зміст цих напрямів.

Аналіз динаміки та структурних характеристик наукових публікацій у провідних наукометричних базах, зокрема Scopus, дає змогу простежити еволюцію наукової думки, визначити пріоритетні напрями досліджень, інституційні та географічні центри наукової активності, а також виявити взаємозв'язки між концептами публічного

управління та практиками їх реалізації. Такий аналіз виступає інструментом стратегічного прогнозування розвитку науки про управління та засобом оцінки ступеня інтеграції української наукової спільноти у світовий науковий простір.

З практичної точки зору, механізм державного управління визначає процеси управлінської діяльності органів державної влади у відповідній сфері. Однак, важливим є взаємозв'язок практичної й теоретичної складової задля одержання найбільш ефективного результату [1; 2; 3; 4; 5; 6].

Слід зазначити, що трансформації, котрі можемо спостерігати у публічному управлінні, в цілому, зумовили зміни в моделях управління державним, приватним та громадським сектором. Попри це, у теоретико-методичній й науковій літературі не тільки дефініції «публічне управління» й «державне управління», але й «механізм публічного управління» та «механізм державного управління» не мають єдиного, уніфікованого підходу до їх розуміння й потребують подальшого дослідженнями.

У результаті проведеного емпіричного дослідження можна констатувати, що виокремлення механізмів дає змогу не тільки більш системно розуміти особливості функціонування публічних органів влади, імплементації їхніх управлінських рішень та досягнення стратегічних й оперативних цілей, а й визначати перспективні напрями реформування зазначеного об'єкта. Також доцільно відмітити, що у цьому випадку мовиться про всесторонній опис і розуміння останнього.

Традиційно дефініція «механізм» пов'язується з технічними приладами чи іншими пристроями, якими можна керувати, і в перекладі з грецької мови означає «машина». Зрозуміло, що зазначений термін відзначається тим, що має велику кількість синонімів, зокрема: прилад, пристрій, система тощо. Для прикладу, механізм деколи розглядають як систему тіл, що має на меті трансформацію руху певних тіл у заданий рух інших тіл, або система деталей, що має на меті відтворення руху [7; 8; 9; 10]. Однак, наведені

трактування даної дефініції є більш притаманними для фізико-математичних наук.

Варто відмітити, що термін «механізм» застосовується також і в економічних науках. Так, економічна енциклопедія містить трактування цієї дефініції: «це система, пристрій, що визначають порядок певного виду діяльності» [10]. Крім цього, термін «механізм» застосовується у таких наукових сферах, як юридичні й політичні, та із врахуванням вищенаведеного, можемо констатувати, що цей термін також відзначається міждисциплінарністю та відсутністю єдиного підходу до його трактування [11, с. 8; 12; 13; 14].

Зокрема, відповідно до позиції О. Радченка, механізм має мати наступні ознаки: «він є продуктом організованої діяльності; він має мету або функцію; він містить послідовність дій, певний вид руху; він передбачає переважно однобічний вплив із чітко визначеним вектором впливу; він має суб'єкт і об'єкт; він характеризується жорстким взаємозв'язком, усталеністю процесу, правил взаємодії; його функціонування в ідеалі націлене на автоматизм; його побудова носить структурно-функціональний характер; він має ознаки відкритої або закритої системи» [15, с. 20; 1, с. 109].

У результаті вивчення спеціальної літератури встановлено, що науковцями часто застосовується термін «механізм управління», під яким розуміють компоненту системи, що передбачає вплив на чинники, від яких залежать результати діяльності об'єктів управління. Також під цим терміном розуміють спосіб організації управлінської діяльності в суспільно-важливих справах, що включає пов'язані між собою методи, засоби і принципи задля ефективного досягнення управлінських цілей [16; 17].

Вважаємо за необхідне зазначити, що на сьогоднішній день в літературних джерелах паралельно застосовуються терміни «механізм державного управління» та «механізм публічного управління», які взаємопов'язані між собою у наступному співвідношенні: перший термін є основою для другого. Тому під час дослідження цих дефініцій, вважаємо за необхідне, здійснити чітке трактування дефініцій

«механізм державного управління» та «механізм публічного адміністрування».

В межах досліджуваної тематики вважаємо за доцільне проаналізувати терміни «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms», «Good governance mechanisms» в базі Scopus. Тому інформація про кількість публікацій за досліджуваними термінами за 2015-2024 рр. наведена у табл. 4.1.

Таблиця 4.1 Аналіз динаміки публікацій в базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms», «Good governance mechanisms»*

Показник	PAM	PMM	GGM	Абсолютне відхилення у порівнянні з попереднім роком			Відносне відхилення у порівнянні з попереднім роком		
				PAM	PMM	GGM	PAM	PMM	GGM
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2024 р.	5	3	3	+4	0	-3	+400,0	0,00	-50,00
2023 р.	1	3	6	-3	0	+2	-75,00	0,00	+50,00
2022 р.	4	3	4	0	+3	+3	0,00	-	+300,00
2021 р.	4	0	1	+4	-1	-1	-	-100,0	-50,00
2020 р.	0	1	2	-1	-1	0	-100,00	-50,00	0,00
2019 р.	1	2	2	-2	+2	+1	-66,67	-	+100,00
2018 р.	3	0	1	+3	-1	-1	-	-100,0	-50,00
2017 р.	0	1	2	-1	0	+1	-100,00	0,00	+100,00
2016 р.	1	1	1	+1	+1	-2	-	-	-66,67
2015 р.	0	0	3	0	0	0	-	-	0,00
**К-сть за весь період	20	17	36	x	x	x	x	x	X

*Джерело: складено автором на основі даних [18].

**Примітка: К-сть за весь період – вказана загальна кількість публікацій з моменту фіксації першої публікації до 31.12.2024 р.

***Примітка: PAM – Public administration mechanisms; PMM – Public management mechanisms; GGM – Good Governance mechanisms

З наведених даних видно, що найбільша кількість публікацій виявлена за терміном «Public administration mechanisms», яка за 2024 р. становила 5 і у порівнянні із 2023 р. цей показник зріс на 4, а загалом спостерігається повільна тенденція до зростання значення цього

показника (рис. 4.1). Найбільший приріст публікацій спостерігається у 2024 р. – на 4, або у 4 рази, а зменшення публікацій порівнюючи рік до року відбулось у 2023 р. у порівнянні із 2022 р. – на 3, або на 75,00%. У 2015 р., 2017 р. та у 2020 р. публікацій за даним терміном не було.

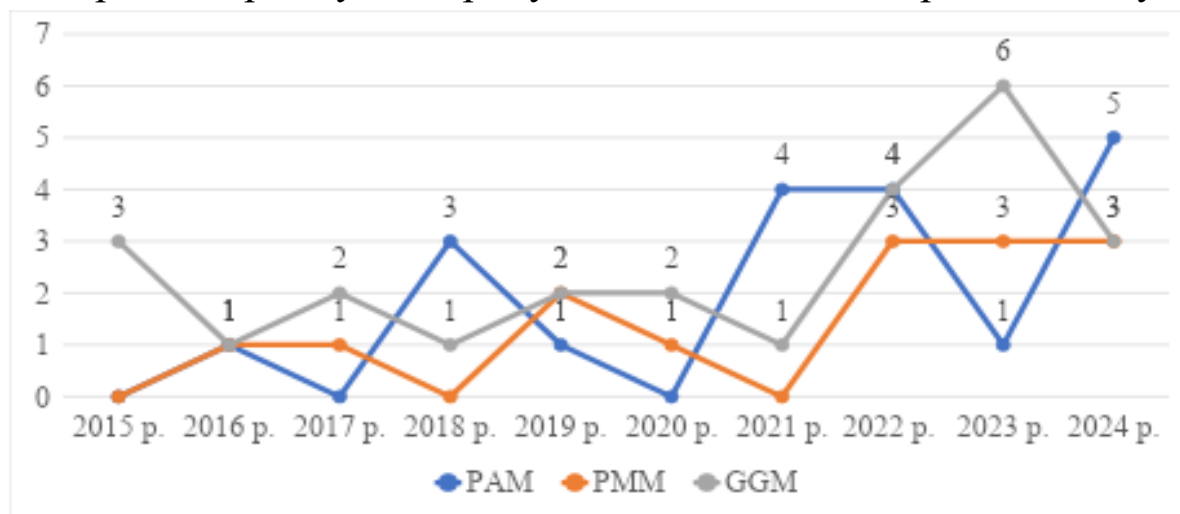


Рисунок 4.1 Аналіз кількості публікацій в базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms», «Good governance mechanisms» за 2015-2024 рр.

**Джерело: складено автором на основі даних [18].*

За терміном «Public management mechanisms» за 2024 р. зафіксовано 3 публікації і у порівнянні із 2023 р. цей показник не змінився. Найбільший приріст публікацій спостерігається у 2022 р. – на 3, а зменшення публікацій порівнюючи рік до року відбулось у 2021 р., 2020 р. та у 2018 р. на 1 публікацію. У 2015 р., 2018 р. та у 2021 р. публікацій за даним терміном не було.

За терміном «Good governance mechanisms» за 2024 р. зафіксовано теж 3 публікації і у порівнянні із 2023 р. цей показник зменшився на 3, або на 50,0 %. Найбільший приріст публікацій спостерігається у 2022 р. – на 3, або у 3 рази, а зменшення публікацій порівнюючи рік до року відбулось у 2024 р. у порівнянні із 2023 р. – на 3, або на 50,00%.

Варто відмітити, що публікації за термінами «Public management mechanisms AND higher education» та «Good governance mechanisms

AND higher education» не виявлено, а за терміном «Public administration mechanisms AND higher education» зафіксовано 1 публікацію.

Аналіз кількості публікацій в базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms», «Good governance mechanisms», «Public administration mechanisms AND higher education» за весь період (з моменту фіксації першої публікації до 31.12.2024 р.) наведено на рис. 4.2.

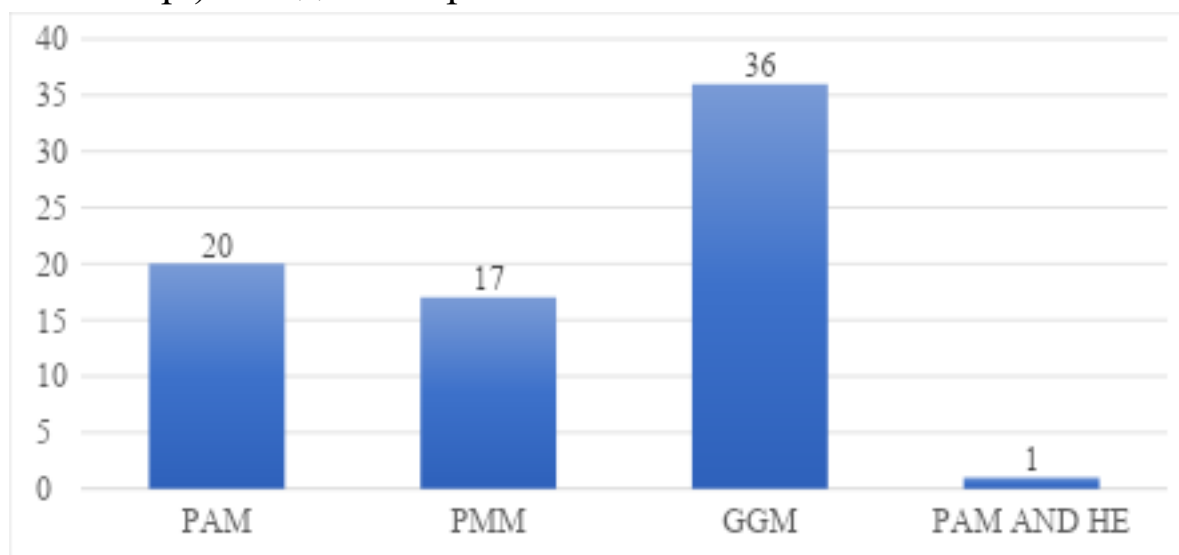


Рисунок 4.2 Аналіз кількості публікацій в базі Scopus за досліджуваними термінами за весь період*

*Джерело: складено автором на основі даних [18].

**Примітка: PAM – Public administration mechanisms; PMM – Public management mechanisms; GGM – Good Governance mechanisms, PAM AND HE – Public administration mechanisms AND higher education.

Найбільша кількість публікацій спостерігається за терміном «Public administration mechanisms» 20, а найменша за терміном «Public administration mechanisms AND higher education» – 1.

Проведений аналіз публікацій у наукометричній базі Scopus, дав змогу встановити, що перша публікація за терміном «Public administration mechanisms» зафіксована в 1976 р. (Hanson M. Decentralization and regionalization in The Ministry of Education: The case of Venezuela. *International Review of Education*, 1976, 22(2), індекс цитування – 7 [19]), а за терміном «Public management mechanisms» в 1999 р. (Vincent-Jones P. Competition and contracting in the transition from CCT to best value: Towards a more reflexive regulation? *Public*

Administration, 1999, 77(2), індекс цитування – 20 [20]), що свідчить про те, що термін «Public administration mechanisms» як дослідницький напрямок має довшу історію розвитку, тоді як термін «Public management mechanisms» сформувався та набув наукового визнання пізніше, що, ймовірно, пов'язано з еволюцією підходів до публічного управління та зростаючим впливом концепції «New Public Management» у кінці XX століття.

Першу публікацію за терміном «Public administration mechanisms AND higher education» опубліковано, у порівнянні нещодавно, в 2021 р. (Nepomnyashchyu, O.M., Marusheva, O.A., Prav, Y.H., Medvedchuk, O.V., Lahunova, I.A. Certain aspects of the system of public administration of universities: World practices and the ukrainian dimension. Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine, 2021, 28(1), індекс цитування – 7 [21]). Відмітимо, що цей напрям з'явився у науковому дискурсі відносно нещодавно, що свідчить про зростаючу увагу до реформування системи управління університетами в глобальному та національному контекстах, зокрема щодо адаптації світових практик до українських реалій.

Нами сформовано часову шкалу перших публікацій в базі Scopus за досліджуваною темою і наведено на рис. 4.3.

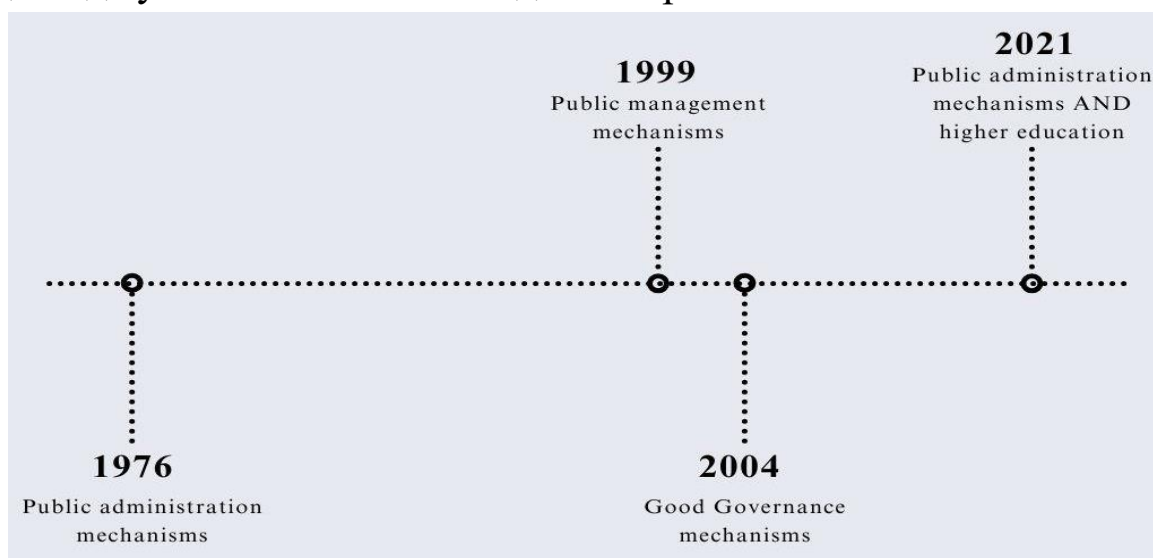


Рисунок 4.3 Часова шкала перших публікацій в базі Scopus за досліджуваними термінами*

**Джерело: складено автором на основі даних [18].*

Вважаємо за доцільне здійснити наступний етап нашого дослідження – аналіз інформації за типом публікацій (документів) у наукометричній базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms» та «Good governance mechanisms» (табл. 4.2).

Таблиця 4.2 Аналіз інформації за типом публікацій (документів) у наукометричній базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms» та «Good governance mechanisms»*

Вид документу	PAM	PMM	GGM	Питома вага, %		
				PAM	PMM	GGM
1	2	3	4	5	6	7
Стаття (Article)	15	14	30	75,00	82,35	83,33
Розділ книги (Book Chapter)	2	2	3	10,00	11,76	8,33
Доповідь на конференції (Conference Paper)	1	0	1	5,00	0,00	2,78
Вид документу	PAM	PMM	GGM	Питома вага, %		
				PAM	PMM	GGM
Книга (Book)	0	1	0	0,00	5,88	0,00
Інші види публікацій	2	0	2	10,00	0,00	5,56
Разом	20	17	36	100,00	100,00	100,00

*Джерело: складено автором на основі даних [18].

**Примітка: PAM – Public administration mechanisms; PMM – Public management mechanisms; GGM – Good Governance mechanisms.

Проаналізувавши дані щодо типу публікацій (документів), які опубліковані в наукометричній базі даних Scopus за досліджуваний період за терміном «Public administration mechanisms», то слід відмітити, що найбільше опубліковано статей – 15 (або 75,0% від загальної кількості всіх публікацій), розділів книг – 2 (10,0%),

доповідей на конференції – 1 (5,0%), книг – 0, інших видів публікацій – 2 (10,0%). За терміном «Public management mechanisms» найбільше опубліковано статей – 14 (або 82,35% від загальної кількості всіх публікацій), розділів книг – 2 (11,76%), доповідей на конференції – 0, книг – 1 (5,88%), інших видів публікацій – 0. За терміном «Good governance mechanisms» найбільше опубліковано статей – 30 (або 83,33% від загальної кількості всіх публікацій), розділів книг – 3 (8,33%), доповідей на конференції – 1 (2,78%), книг – 0, інших видів публікацій – 2 (5,56%), (рис. 4.4).

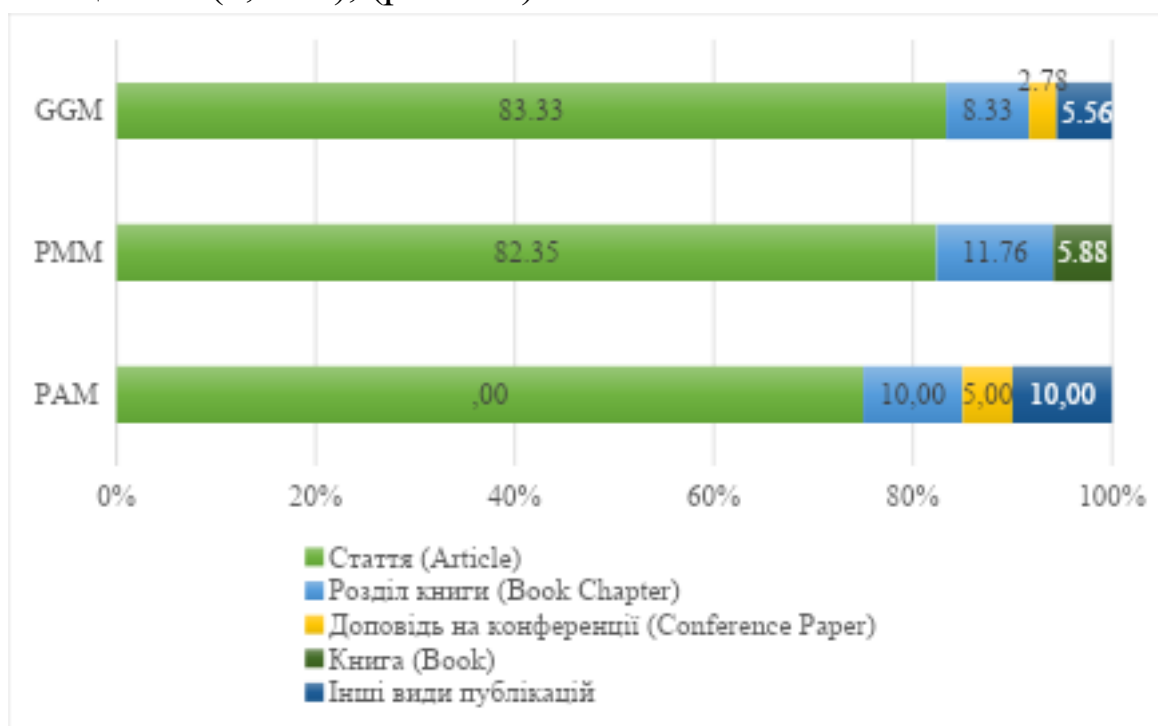


Рисунок 4.4 Питома вага різних типів публікацій (документів) у наукометричній базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms» та «Good governance mechanisms»*

*Джерело: складено автором на основі даних [18].

**Примітка: PAM – Public administration mechanisms; PMM – Public management mechanisms; GGM – Good Governance mechanisms.

Таким чином, аналіз структури публікацій у базі Scopus за досліджуваними термінами свідчить про те, що найбільш поширеним видом наукових робіт у цих сферах є статті в наукових журналах (від 75 % до 83,33 % від загальної кількості публікацій), що вказує на те,

що дослідження з цих тем здебільшого публікуються у форматі статей, що забезпечує їхню широку доступність і цитованість у науковій спільноті.

Водночас, розділи книг та доповіді на конференціях складають меншу частку, що свідчить про відносно низький рівень міждисциплінарних досліджень або недостатню інтеграцію цих тем у навчальні та фундаментальні праці. Найменш представленим видом є книги (монографії), що вказує на недостатній рівень узагальнення знань у вигляді комплексних наукових досліджень.

Наступним етапом, вважаємо за доцільне, проаналізувати інформацію у наукометричній базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms» та «Good governance mechanisms» у розрізі сфер досліджень (табл.4.3).

З наведених даних видно, що найбільше публікацій за терміном «Public administration mechanisms» у сфері: «Соціальні науки» – 11, «Економіка, економетрика та фінанси» – 6, у решту сфер по 1-2 публікації. За терміном «Public management mechanisms» найбільша кількість публікацій у сфері: «Соціальні науки» – 10, «Економіка, економетрика та фінанси» – 3, у решту сфер по 1-2 публікації.

За терміном «Good governance mechanisms» найбільша кількість публікацій у сфері: «Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік» – 18, «Економіка, економетрика та фінанси» – 16, «Соціальні науки» – 15, «Наука про навколишнє середовище» – 9, у решту сфер по 1-2 публікації. У свою чергу термін «Public administration mechanisms AND higher education» має публікацію, яку віднесено до двох сфер: «Мистецтво та гуманітарні науки» та «Соціальні науки».

Таким чином, проведений аналіз розподілу наукових публікацій за досліджуваними термінами у різних наукових сферах свідчить про те, що «Public administration mechanisms» та «Public management mechanisms» найбільш активно досліджуються в галузі соціальних наук та економіки, що логічно, оскільки ці терміни безпосередньо пов'язані з публічним управлінням і економічними аспектами управлінських процесів.

Таблиця 4.3 Аналіз інформації у наукометричній базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms» та «Good governance mechanisms» у розрізі сфер досліджень*

Сфера	Public administration mechanisms	Public management mechanisms	Good governance mechanisms
1	2	3	4
Мистецтво та гуманітарні науки	2	0	2
Бізнес, менеджмент і бухгалтерський облік	2	2	18
Інформатика	2	1	2
Науки про прийняття рішень	1	0	0
Науки про Землю та планети	1	0	1
Економіка, економетрика та фінанси	6	3	16
Енергія	1	0	1
Інженерія	2	0	0
Наука про навколишнє середовище	2	1	9
Медичні професії	1	0	0
Математика	1	1	1
Медицина	0	2	1
Багатопрофільний	2	2	0
Психологія	1	0	0
Соціальні науки	11	10	15

**Джерело: складено автором на основі даних [18].*

«Good governance mechanisms» має значно ширше наукове охоплення, оскільки його дослідження розвиваються не лише в соціальних науках та економіці, але й у бізнесі, менеджменті, бухгалтерському обліку та навіть у науках про навколишнє

середовище. Це вказує на міждисциплінарний характер концепції «належного врядування», яка охоплює, як державне, так і корпоративне управління, а також екологічні та соціальні аспекти. Отже, термін «Good governance mechanisms» більш широко застосовується і має значно ширшу сферу наукового інтересу, ніж інші два терміни, що свідчить про його актуальність у контексті сучасних глобальних викликів.

Інформація про найбільш кількість публікацій в базі Scopus в розрізі країн за досліджуваний період за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms» та «Good governance mechanisms» наведено на рис. 4.5. Виявлено, що найбільша кількість публікацій за терміном «Public administration mechanisms» припадає на такі країни, як: Україна (10 документів), рф (5), Азербайджан (2), Бельгія (1), Китай (1).

За терміном «Public management mechanisms» припадає на такі країни, як: Україна (6 документів), Польща (3), Бразилія (2), Австралія (1), Бельгія (1). За терміном «Good governance mechanisms» припадає на такі країни, як: США (5 документів), Індія (4), Індонезія (4), Велика Британія (4), Канада (3).

У свою чергу термін «Public administration mechanisms AND higher education» має публікацію, яка опублікована українськими дослідниками.

Отже, проведений аналіз географічного розподілу наукових публікацій за досліджуваними термінами свідчить про те, що термін «Public administration mechanisms» найбільш активно досліджується в Україні, що вказує на значну увагу до питань державного управління в країнах, де відбуваються реформи публічного управління та адміністративного апарату є актуальними.

«Public management mechanisms» також активно вивчається в Україні, а також у Польщі та Бразилії, що свідчить про зростаючий інтерес до публічного управління в країнах із трансформаційними економіками. «Good governance mechanisms» є більш глобальною темою, найбільша кількість публікацій припадає на США, Індію, Індонезію, Велику Британію та Канаду, що вказує на те, що питання

належного врядування є важливими як для розвинених, так і для країн, що розвиваються.

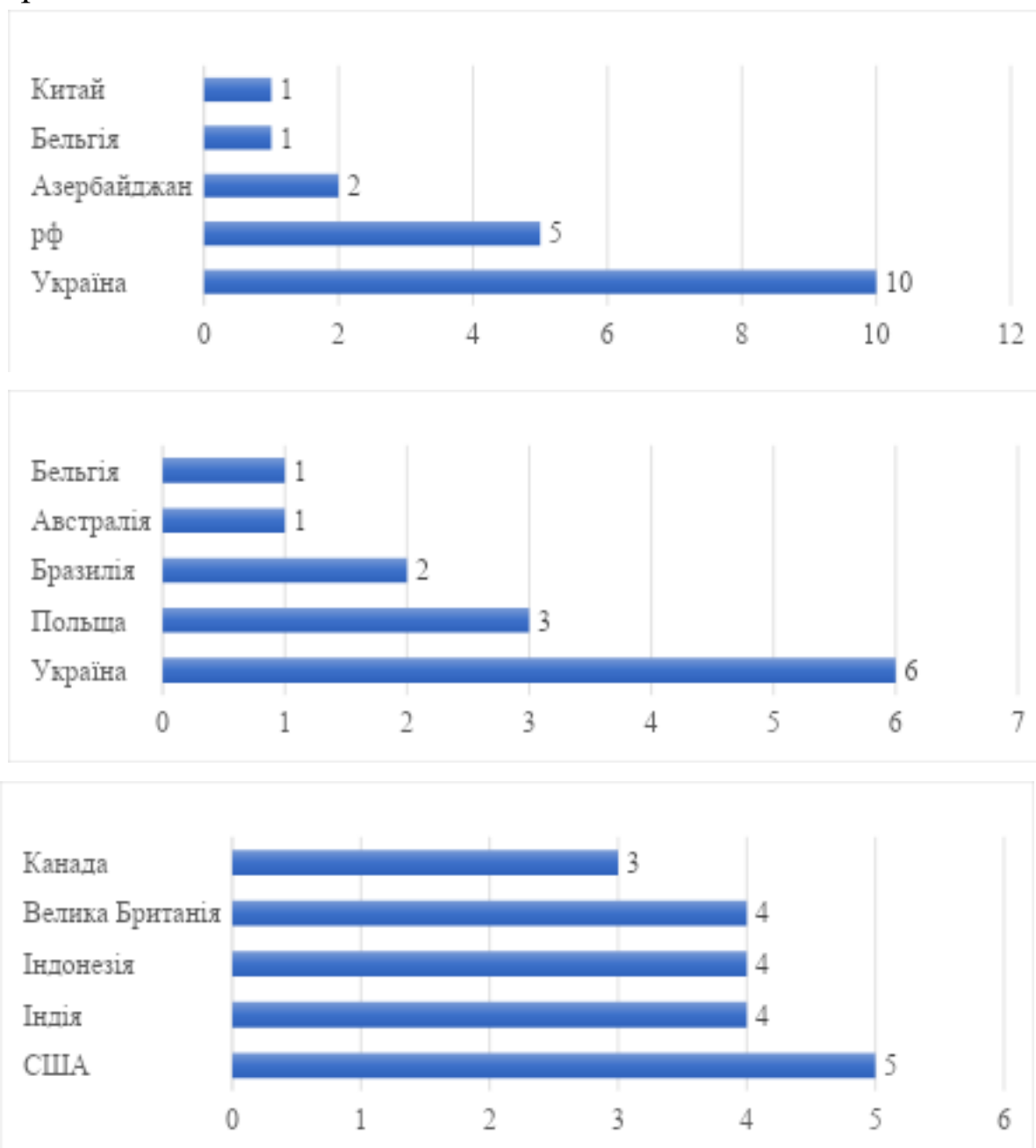


Рисунок 4.5 Інформація про кількість публікацій в базі Scopus за термінами «Public administration mechanisms», «Public management mechanisms», «Good governance mechanisms» в розрізі країн*

**Джерело: складено автором на основі даних [18].*

Для порівняння вважаємо за доцільне співставити кількість публікацій за досліджуваними термінами у інших наукометричних базах даних, а саме Semantic scholar [22], ORCID [23], Google

scholar [24], Academia.edu [25] за весь період до 31.12.2024. р. (табл. 4.4).

Таблиця 4.4 Порівняння кількості публікацій у наукометричних базах даних Semantic scholar, Orcid, Google scholar, Academia.edu досліджуваних термінів*

Термін	Кількість публікацій
1	2
Semantic scholar	
Public administration mechanisms	532000
Public management mechanisms	936000
Good governance mechanisms	359000
Public administration mechanisms AND higher education	553000
Public management mechanisms AND higher education	552000
Good governance mechanisms AND higher education	553000
ORCID	
Public administration mechanisms	525404
Public management mechanisms	1329758
Good governance mechanisms	382893
Public administration mechanisms AND higher education	6080780
Public management mechanisms AND higher education	6080780
Good governance mechanisms AND higher education	6080780
Google scholar	
Public administration mechanisms	17400
Public management mechanisms	24800
Good governance mechanisms	28800
Public administration mechanisms AND higher education	39
Public management mechanisms AND higher education	15
Good governance mechanisms AND higher education	14
Academia.edu	
Public administration mechanisms	5298
Public management mechanisms	12265
Good governance mechanisms	7005
Public administration mechanisms AND higher education	33272
Public management mechanisms AND higher education	41603
Good governance mechanisms AND higher education	30084

**Джерело: складено автором на основі даних баз.*

Порівняння кількості публікацій у наукометричних базах даних досліджуваних термінів наведено на рис. 4.6.

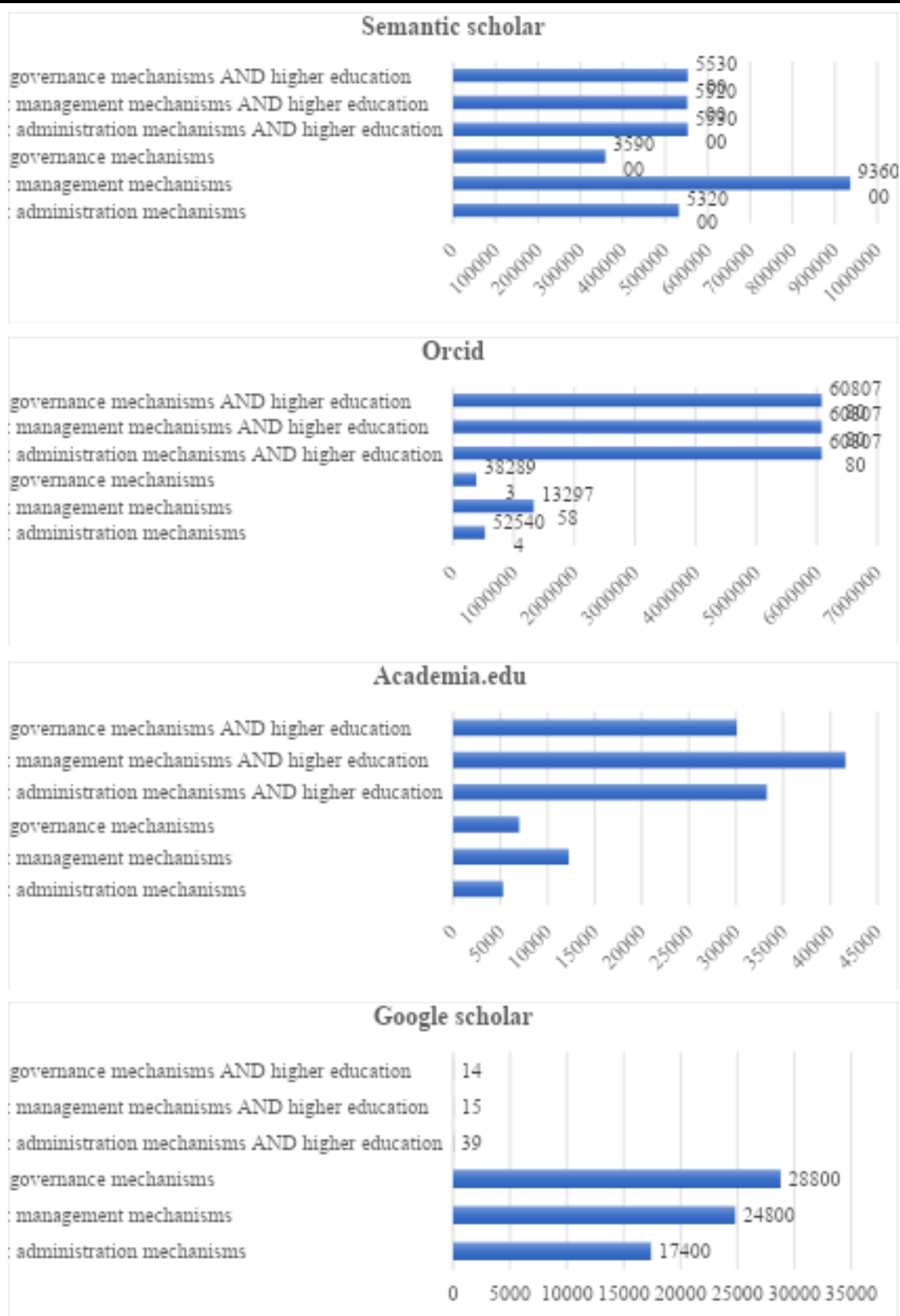


Рисунок 4.6 Порівняння кількості публікацій у наукометричних базах даних досліджуваних термінів*

*Джерело: складено автором на основі даних баз Semantic scholar [22], ORCID [23], Google scholar [24], Academia.edu [25].

На основі співставлення інформації можемо підсумувати, що найбільше публікацій у базі Semantic Scholar виявлено за запитом «Public management mechanisms», що свідчить про високий науковий інтерес до управлінських механізмів саме в контексті менеджменту. Пошукові комбінації з «higher education» дають дуже близькі показники незалежно від формулювання запиту – це може свідчити або про автоматизоване округлення, або про часте поєднання цих тем.

В системі ORCID найбільше результатів має комбінація з «higher education», що значно перевищує кількість результатів без цього уточнення. Це може бути пов'язано з широким охопленням галузі вищої освіти у профілях дослідників або з тим, що термін «higher education» часто вживається в описах досліджень. Запит «Public management mechanisms» знову лідирує серед трьох формулювань за кількістю згадок.

У базі Google Scholar кількість публікацій суттєво менша порівняно з іншими платформами, що пояснюється суворішими алгоритмами індексації або вже певною спеціалізацією видачі. Найвищий показник має «Good governance mechanisms» – ця тема є більш опрацьованою. Значно менше публікацій у поєднанні з «higher education», що свідчить про менш вивчене перехрестя теми публічного управління й вищої освіти в Google Scholar.

У системі Academia.edu найбільше результатів серед поодиноких запитів – «Public management mechanisms». Але у комбінаціях із «higher education» перевагу мають: «Public management mechanisms AND higher education» та «Public administration mechanisms AND higher education».

Можемо резюмувати, що термін «Public management mechanisms» виявляється найпоширенішим у всіх базах, що свідчить про його популярність як у науковій літературі, так і в профілях дослідників. Це поняття асоціюється з сучасним підходом до управління, акцентом на ефективність і результативність.

«Good governance mechanisms» поступається в абсолютних цифрах, але демонструє зростаючу наукову зацікавленість. Комбінації з «higher education» у більшості випадків демонструють підвищену

кількість публікацій або принаймні стабільний інтерес, що підтверджує актуальність досліджень, присвячених механізмам публічного управління вищою освітою.

Здійснивши аналіз спеціальної літератури щодо трактування терміну «механізм державного управління», можна підсумувати, що на даний момент є відсутнім загальноприйняте визначення цієї дефініції у цілому і за різними галузевими спрямуваннями, для прикладу освітнім, охорони здоров'я, сфери культури та ін. [26, с. 88].

На основі дослідження літературних джерел [27-29; 31-33] встановлено, що значна кількість вчених дотримуються схожих поглядів щодо розуміння сутності механізмів державного управління, а саме, що це сукупність практичних засобів важелів, стимулів, на основі котрих державні органи влади зумовлюють вплив на суспільство та його підсистеми задля досягнення визначених цілей.

Найбільш фундаментальне трактування терміну «механізм державного управління» наведено в енциклопедичному словнику: «способи розв'язання суперечностей певного явища або процесу в державному управлінні, послідовну реалізацію дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації, функціональній діяльності, використовуючи відповідні їй форми і методи управління» [34]. А в енциклопедії державного управління, зазначено, що «механізми державного управління – це способи розв'язання суперечностей явищ або процесів в державному управлінні, послідовне виконання дій, які базуються на основоположних принципах, цільовій орієнтації» [35].

Схожої позиції притримуються деякі науковці, звертаючи увагу на те, що за допомогою таких засобів, важелів, стимулів державні органи влади мають вплив на суспільство та його підсистеми задля досягнення визначених цілей.

Наведені трактування терміну «механізм державного управління» за своєю суттю відображають зміст організаційного й правового механізму, що є різновидами широко використовуваних механізмів державного управління, зокрема: фінансового, мотиваційного, кадрового тощо. Також слід звернути увагу на

особливості вищої освіти й новітні міжнародні і національні тенденції в провадженні державного управління вищою освітою, що передбачає реалізацію принципів транспарентності й підзвітності в управлінських процесах за допомогою запровадження інститутів громадянського суспільства, розвивання новітніх форм державного, приватного та соціального партнерства, що, у свою чергу, зумовлює зміни в традиційному уявленні змісту, цілей, методів, принципів, способів та інструментів державної політики в освітній галузі [26, с. 89].

Даючи визначення терміну «механізм державного управління» Р. Рудницька акцентує увагу на структурі механізму, що передбачає такі компоненти, як: «методи, важелі, інструменти, політика, правове, нормативне та інформаційне забезпечення» [36, с. 54].

О. Федорчак в авторському визначенні механізму державного управління, звертає увагу на практичну реалізацію державного управління із необхідним правовим, нормативним та інформаційним забезпеченням [37].

Н. Нижник в механізмі державного управління виокремлює внутрішні (механізми управління в межах самої організації, установи) та зовнішні (механізми взаємодії між іншими, зовнішніми організаціями, установами) фактори. Відмітимо, що в літературі вказано, що структура механізму державного управління передбачає «практичні заходи, засоби, стимули, за допомогою яких державні органи влади впливають на суспільство, виробництво та всі соціальні системи з метою досягнення своїх цілей», де підкреслюється участь в управлінському процесі саме державних органів влади. Доцільно відмітити, що механізм державного управління визначається тим, що побудований на принципі конкретності й, відповідно, кожний механізм має передбачати комплекс методів управління [38, с. 112; 39, с. 82].

Найбільш комплексне визначення наводить О. Радченко, зокрема, під механізмом державного управління пропонує розуміти «системну сукупність інституцій, послідовних дій, станів і процесів в державі як продукт організованої людської діяльності, основною метою якого є реалізація інтересів і потреб людей, вирішення

нагальних суспільно-політичних проблем за рахунок державного впливу й регулювання суспільної життєдіяльності на основі закріплених в суспільстві цінностей і правил» [15].

Спробу дати визначення механізму державного управління з позиції «Нового публічного управління» можна простежити в працях О. Білика, який зазначає, що це є оптимальним поєднанням засад, котрі відносяться до товарного виробництва (для прикладу врахування впливу конкуренції, попиту і пропозиції, вільного ціноутворення), ціленаправленої політики державного управління економічними процесами. Науковець доводить, що взаємодії між державним управлінням і публічно-приватним партнерством дають змогу доповнити ринкові механізми і формують основу для розробки і реалізації стратегії розвитку не тільки громад, але й регіонів і країни у цілому [40].

І. Ісаєнко звертає увагу на виокремлення термінів «механізм державного управління» та «механізм публічного управління» і констатує, що передусім механізм управління формує відповідну змістовну частину, яка встановлюється способами і характером впливу на об'єкт управлінського процесу. Відмінності простежуються в суб'єктах і об'єктах, що в свою чергу впливає на застосування різних форм, способів і методів дії [41].

Існування значної кількості підходів до розуміння сутності досліджуваної дефініції, дає змогу відмітити, що усі механізми (зокрема, й механізм публічного управління) з урахуванням мети їхнього створення, вивчення та удосконалення варто поділити на наступні види:

- механізм-знаряддя, котрий має на меті досягнення визначеної цілі чи виконання ціленаправленого впливу на об'єкти чи їхнє середовище, за допомогою використання певних засобів;
- механізм-система, яка надає можливості демонстрації будь-якої системи в ролі механізму, що відображає взаємодію усіх підсистем і елементів;
- механізм-процес, що за своєю суттю є визначеною послідовністю виконання відповідних дій стосовно трансформації

об'єктів та відображає зміни в станах таких об'єктів на основі впливу зовнішніх й внутрішніх чинників [42].

У публікації Н. Нижник визначено, що «механізм державного управління – це складова частина системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності управлінського об'єкта. Механізм управління охоплює: цілі управління, елементи об'єкта та їх зв'язки, на які здійснюється вплив, діяння в інтересах досягнення цілей, методи впливу, матеріальні та фінансові ресурси управління, соціальний та організаційний потенціал». Це визначення підкреслює комплексний характер механізму управління, який розглядається не ізольовано, а як складова частина ширшої системи управління. Важливими елементами тут є: цілі управління як кінцеві орієнтири, до яких прагне система державного управління; структура об'єкта управління та внутрішні взаємозв'язки, на які впливають для досягнення результатів; набір інструментів та підходів, які застосовуються для реалізації управлінських рішень [43].

З урахуванням вищенаведеного, можемо констатувати, що фахівці досліджували механізми державного управління, що є суттєво вужчим поняттям, тому вважаємо за доцільне дослідити питання механізмів публічного управління, так як це відображає новітні тенденції в розвитку науки.

Оскільки публічне управління передбачає взаємодію державного, приватного та громадського сектору через державні, місцеві та громадські інституції задля задоволення інтересів і потреб суспільства. Тому доцільно виокремити термін «механізм публічного управління», під яким нами пропонується розуміти сукупність засобів, заходів, стимулів, інструментів, які реалізуються публічними інституціями задля досягнення визначеної цілі та забезпечують функціонування системи публічного управління в межах встановлених власних повноважень та з урахуванням принципів законності, підзвітності, прозорості, ефективності й орієнтації на публічний інтерес.

За результатами проведеного емпіричного дослідження, встановлено відсутність трактування терміну «механізм публічного

управління вищою освітою», тому нами сформовано авторське бачення цієї дефініції, а саме: це сукупність засобів, заходів, стимулів, інструментів, які реалізуються публічними інституціями вищої освіти на основі відповідного забезпечення задля реалізації усіх функцій цієї сфери, досягнення визначених стратегічних цілей розвитку через призму задоволення суспільних потреб та вимог в сучасних умовах невизначеності, глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції, із урахуванням принципів ефективності, прозорості, підзвітності, академічної доброчесності та стійкого розвитку освітнього простору.

Візуальне подання сутності механізму публічного управління наведено на рис. 4.7.



Рисунок 4.7 Механізм публічного управління*

**Джерело: сформовано автором.*

Таке тлумачення дефініції пов'язане із особливістю освітньої сфери і активним долученням до реалізації освітнього процесу та контролю за його якістю представників всіх трьох секторів

(державного, приватного та громадського) через діяльність державних, місцевих та громадських інституцій, із виокремленням зацікавлених сторін (стейкхолдерів) освітнього процесу та залученням їх до формування і реалізації освітньої політики. Саме тому, імплементація механізму публічного управління вищою освітою на сучасному етапі розвитку науки в питанні публічного управління є більш актуальною й відповідною вимогам і викликам сьогодення, аніж застосування терміну «механізм державного управління», що обмежує можливості всебічного розвитку вищої освіти.

Вважаємо за необхідне зазначити, що задля поліпшення всіх соціально-економічних сфер в суспільстві залишається необхідність у державному втручанні. Відомо, що суть державного управління передбачає врегулювання суспільних взаємовідносин за допомогою державного впливу на визначені сфери на основі застосування відповідних важелів. Останні є механізмами державного управління, імплементація котрих у практичній діяльності сприяє забезпеченню ефективності управління.

Встановивши сучасні підходи до трактування терміну «механізм державного управління» та «механізм публічного управління» у цілому і у вищій освіті, вважаємо за доцільне дослідити питання класифікації механізмів. Аналіз літературних джерел з дослідження публічного управління дало змогу встановити, що наявними є різноманітні підходи стосовно виокремлення видів й відповідно формування класифікації механізмів державного управління.

Таким чином, за підсумками проведеного дослідження встановлено, що термін «Public administration mechanisms» як дослідницький напрямок має довшу історію розвитку (з 1976 р.), тоді як термін «Public management mechanisms» сформувався та набув наукового визнання пізніше (з 1999 р.), що, ймовірно, пов'язано з еволюцією підходів до публічного управління та зростаючим впливом концепції «New Public Management» у кінці XX століття. Також визначено, що термін «Good governance mechanisms» є більш поширеним у міжнародному науковому просторі, тоді, як теми, пов'язані з «Public administration mechanisms» та «Public management

mechanisms», мають більший науковий інтерес у країнах з трансформаційними економіками.

На основі здійсненої діагностики сутності механізмів публічного управління запропоновано авторське трактування дефініціям:

1) «механізм публічного управління», під яким нами пропонується розуміти сукупність засобів, заходів, стимулів, інструментів, які реалізуються публічними інституціями задля досягнення визначеної цілі та забезпечують функціонування системи публічного управління в межах встановлених власних повноважень та з урахуванням принципів законності, підзвітності, прозорості, ефективності й орієнтації на публічний інтерес;

2) «механізм публічного управління вищою освітою», також запропоновано авторський підхід до класифікації механізмів: за комплексністю, за функціональним призначенням, за рівнями управління, за особливостями побудови, за об'єктами управління, за суб'єктами управління, за напрямками управління, за видом управлінського впливу, за функціями управління, за способом забезпечення ефективності.

Запропонована класифікація механізмів публічного управління вищою освітою має важливе методологічне та практичне значення. Вона дозволяє впорядкувати та осмислити складну систему управління вищою освітою з урахуванням різних аспектів, забезпечуючи глибше розуміння її структури та динаміки.

РОЗДІЛ 5.

ЕЛЕКТРОННА ДЕМОКРАТІЯ ЯК ПРІОРИТЕТ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ВІДНОВЛЕННЯ

Бондарчук Наталія Володимирівна, д.держ.упр., професор, завідувач кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет, Дніпро

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0418-5239>

Ключові слова: електронна демократія, публічне управління, прозорість, цифрові технології, громадянська участь, управлінські процеси, соціальна консолідація, громадянська активність.

Сучасні процеси державотворення в Україні характеризуються активною цифровою трансформацією усіх сфер суспільного життя. Особливого значення цей процес набуває у системі публічного управління, де цифрові технології виступають не лише засобом підвищення ефективності управлінських рішень, а й важливим чинником формування нової моделі взаємодії між владою та громадянами. Одним із ключових напрямів цього розвитку є електронна демократія. Даний механізм забезпечує реальну участь громадян у процесах прийняття рішень через використання інформаційно-комунікаційних технологій.

Інформаційні технології проникають у всі сфери життя сучасного суспільства. Революція в сфері комунікацій викликає значні зміни і в політичній системі. В розвинених країнах демократія трансформується в електронну демократію. Державна влада й управління активно використовують електронні ресурси в процесі свого функціонування, що дозволяє не тільки швидко і якісно надати державні послуги громадянам, але і зробити максимально прозорою діяльність державних органів.

В умовах війни та післявоєнного відновлення Україна переживає масштабну трансформацію системи публічного управління, яка потребує нових підходів до взаємодії влади та суспільства. Одним із ключових напрямів цієї трансформації є розвиток електронної демократії, що забезпечує відкритість, підзвітність і участь громадян у прийнятті управлінських рішень навіть в умовах кризових викликів.

Збройна агресія російської федерації не лише спричинила руйнування інфраструктури та переміщення населення, а й змінила формат комунікації між державою та громадянами. В умовах воєнного стану особливо важливо зберігати довіру до влади, підтримувати зворотний зв'язок та гарантувати можливість громадянам впливати на процеси відбудови та розвитку країни. Електронні інструменти участі – онлайн-платформи, електронні петиції, громадські консультації, цифрові сервіси – стають ефективним засобом забезпечення прозорості та демократичності управлінських процесів.

Разом із тим, електронна демократія має стратегічне значення для післявоєнного відновлення, оскільки сприяє формуванню культури співучасті, консолідації суспільства та зниженню ризиків корупційних зловживань. Цифрові механізми громадського контролю дозволяють підвищити ефективність розподілу ресурсів, моніторинг процесів відбудови, а також забезпечити рівний доступ громадян до інформації й управлінських рішень.

Таким чином, розвиток електронної демократії в Україні є не лише складовою процесу цифрової трансформації держави, а й ключовим чинником зміцнення стійкості публічного управління, підвищення ефективності комунікації між владою та суспільством, формування прозорості, підзвітності та інклюзивної системи врядування в умовах війни та відновлення.

Метою дослідження є визначення ролі та потенціалу електронної демократії як інструменту підвищення ефективності, прозорості та підзвітності системи публічного управління України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення, а також обґрунтування напрямів її подальшого розвитку як пріоритету державної політики у сфері цифрової трансформації.

В основі функціонування електронної демократії лежать кілька ключових ідей. По-перше, це свобода та якість інформації. Інформація повинна бути достовірною, повною, та значущою, а форма її подання – адекватною, щоб уникати спотворення чи неоднозначного її трактування. По-друге, електронна демократія передбачає перерозподіл владних повноважень між державою, громадянами та організаціями, що дозволяє формувати ефективне та легітимне управління. По-третє, координація та гармонізація приватних і публічних інтересів через конструктивний діалог, який допомагає досягати збалансованих рішень.

Важливе також інформаційно-правове забезпечення, яке включає в себе створення механізмів контролю за якістю інформації, єдиних стандартів щодо змісту, форми та захисту інформації. Це, у свою чергу, дозволяє приймати обґрунтовані ефективні та своєчасні публічно-управлінські рішення.

Електронна участь передбачає створення системи цифрової ідентифікації, яка дає громадянам можливість реалізувати свої права і свободи через інформаційно-комунікаційні технології. Механізми електронної демократії мають бути доступними всім, що підвищує правову та інформаційну культуру громадян і гарантує рівний доступ до участі у політичних процесах.

Особливу увагу приділяють інформаційній безпеці: правове та технічне забезпечення захисту інформації і впровадження відповідальності за порушення безпеки є необхідними для гарантування прав громадян. Нарешті, електронна демократія потребує активного громадянського залучення, коли інститути громадянського суспільства беруть участь у формуванні та розвитку цифрових механізмів демократії, що забезпечує підзвітність і легітимність процесів державотворення.

Саме в цьому контексті особливе значення набуває концепція демократії участі, запропонована японським вченим Е. Масудою. Він уявляв майбутнє суспільство як «комп'ютопію», де електронні комунікації виконують роль парламентських систем і створюють технологічну основу для прямої участі громадян у прийнятті

рішень [7]. Він запропонував концепцію демократії участі, яка ґрунтується на використанні інформаційних технологій і принципах спільного обміну інформацією. Масуда уявляв майбутнє суспільство як «комп'ютопію», де електронні комунікації виконують функцію парламентських систем і створюють технологічну основу для прямої демократії участі. Розвиток таких інформаційних мереж відкриває нові можливості для прийняття рішень: завдяки зворотному зв'язку рішення можна оперативно коригувати, а час на їх ухвалення скорочується. У такій системі враховується думка всіх верств населення, що дозволяє задовольнити інтереси як більшості, так і меншини. Якщо в індустріальному суспільстві перевага надавалася представницькій демократії, то в інформаційному – ключове значення набуває демократія участі, тобто управління здійснюється безпосередньо громадянами [7].

Масуда визначив шість основних принципів демократії участі в інформаційному суспільстві. Перший – максимальна участь громадян у прийнятті рішень. Другий – синергія та взаємодопомога, коли люди добровільно беруть участь у вирішенні спільних проблем і готові відмовлятися від власних інтересів заради загального блага. Третій – доступність повної інформації, необхідної для обґрунтованого прийняття рішень. Четвертий – справедливий розподіл вигод і доходів між усіма громадянами. П'ятий – вирішення політичних питань через переконання та досягнення загальної згоди. І шостий – реалізація ухвалених рішень за активної участі всіх громадян [7].

Термін «електронна демократія» має свою еволюцію розвитку. Так, вперше він був використаний у США у 1994 році і дуже швидко знайшов своє розповсюдження у багатьох державах світу [3].

Поняття «електронна демократія» у вузькому розумінні передбачає максимальне використання Інтернету та соціальних мереж, а також різних електронних процедур у політико-управлінських процесах [3]. У такому випадку змінюється лише технологічний аспект подання заяв, звернень чи запитів до органів влади від громадян. Тобто, реалізуючи своє законне право на отримання необхідної інформації чи довідки, особа може подати звернення як у традиційній

письмовій формі, так і в електронному форматі, наприклад, через електронну пошту.

Колектив авторів вважає, що електронна демократія «забезпечує суспільство новими формами участі в державотворчих процесах із застосуванням ІКТ шляхом впливу на прийняття управлінських рішень органами державної влади та місцевого самоврядування. Крім того, вона дозволяє здійснювати ефективнішу взаємодію між суспільством та органами державної влади чи місцевого самоврядування через електронні опитування, електронні петиції та електронні звернення» [5].

Юріков О. пропонує під електронною демократією розуміти таку форму суспільних відносин, за якої громадяни держави, особи без громадянства, іноземці, а також організації, маючи безперешкодний та постійний доступ до публічної інформації, залучаються до державотворення, державного управління та місцевого самоврядування через електронну (цифрову) взаємодію з органами державної влади та місцевого самоврядування [18].

Орловська Ю.В., Кахович О.О., Квактун О.О. під електронною демократією розуміють інструмент, який забезпечує участь як участь громадянського суспільства в процесах прийняття управлінських рішень через мережу Інтернет, завдяки якій здійснюється розповсюдження необхідної для прийняття цих рішень інформації, проводяться дискусії між громадянами навколо цих відомостей, відбувається об'єднання громадян у групи відповідно до загальних інтересів та, врешті-решт, ухвалюються рішення шляхом комунікації та голосування [10].

Тобто у широкому розумінні під електронною демократією слід розуміти залучення громадян до процесів ухвалення рішень за допомогою цифрових технологій і мережевих комунікацій. Вона охоплює використання інформаційно-комунікаційних інструментів для забезпечення відкритості влади, розвитку зворотного зв'язку між громадянами та органами управління, підвищення прозорості, підзвітності та ефективності державної політики.

При цьому найбільш важливим в цих процесах є отримання швидкого зворотного зв'язку, який забезпечує максимальну ефективність політичної системи. Мова йде про пряму та зворотну інтерактивну комунікацію, яка забезпечує участь громадян у публічному управлінні. «Для населення електронна демократія – це інструмент, який дозволяє бути реальним учасником процес прийняття політичних рішень» [6].

Нові форми інтерактивної взаємодії між громадянами та владою створюють можливості для оперативного коригування діяльності органів державного управління та посилюють громадський контроль. Варто зазначити, що сучасне суспільство переживає справжню комунікативну революцію, наслідки якої можуть не лише вдосконалити, а й докорінно змінити засади функціонування політичної системи. Досвід країн-лідерів у впровадженні електронної демократії – таких як Сінгапур, Японія та Естонія – підтверджує, що використання цифрових технологій у публічному управлінні здатне спричинити суттєву трансформацію політичних інститутів і механізмів державного управління [17].

Принципи електронної демократії відображають основні підходи та цінності, на яких ґрунтується використання цифрових технологій у політичному та громадському житті. Основні принципи можна сформулювати так:

- доступність та відкритість. Громадяни повинні мати легкий доступ до інформації про державну політику, законодавство, бюджет, рішення органів влади. Окрім того інформація має бути достовірною, актуальною та зрозумілою;
- прозорість діяльності влади – влада має бути відкритою для контролю та оцінки громадянами;
- інтерактивність та участь – громадяни повинні мати можливість активно впливати на прийняття рішень через опитування, електронні петиції, форуми та інші платформи;
- електронна участь – пряме залучення населення до громадського життя, врахування поглядів кожного громадянина на політичну ситуацію;

- громадянська освіта – інформування громадськості про права та можливості, способи участі у громадському житті [21].

Участь громадян в управлінні державою може здійснюватися двома способами: через безпосередню участь у прийнятті конкретних рішень (пряма демократія) або шляхом обрання представників до органів законодавчої влади (представницька демократія). В умовах електронної демократії волевиявлення громадян реалізується через «електронну участь», яка включає публічні обговорення на Інтернет-форумах, електронне голосування та онлайн-вибори.

Розглянемо основні інструменти електронної демократії, які включають у себе наступні (рис 5.1).

Одним із базових інструментів електронної демократії є електронне урядування (e-government), яке забезпечує цифрову трансформацію діяльності органів влади.

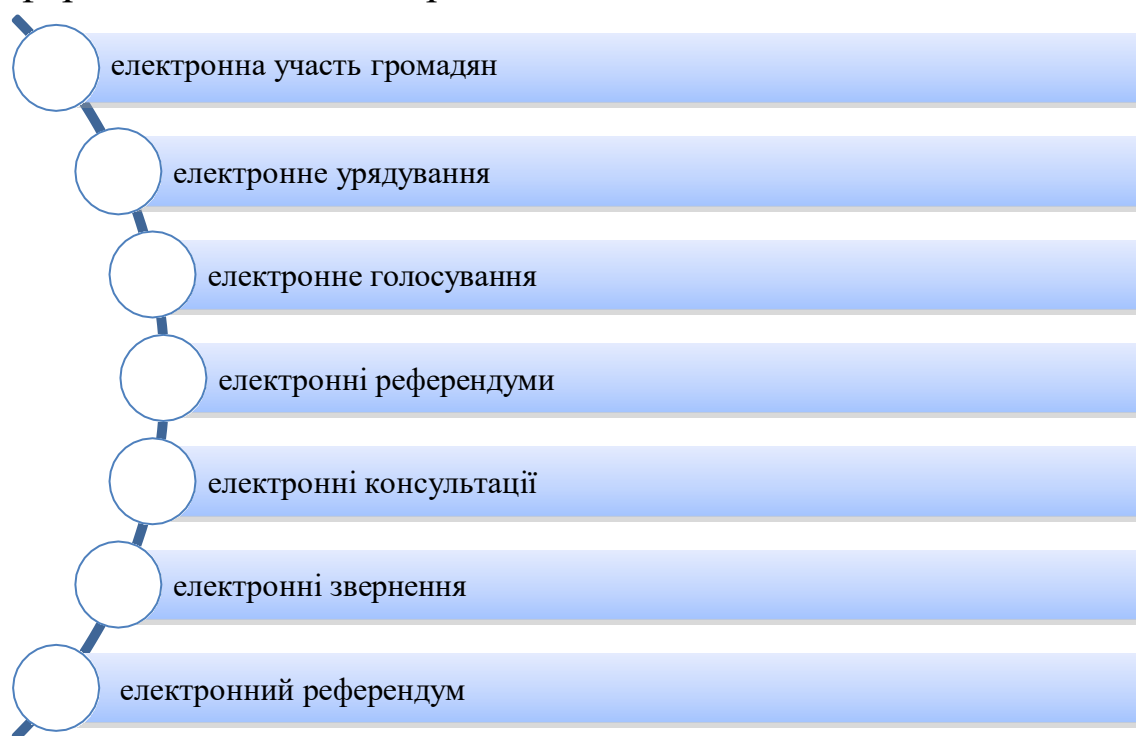


Рисунок 5.1 Основні інструменти електронної демократії*

**Джерело: [5].*

Його основна мета – створити зручну, ефективну систему взаємодії між громадянами, бізнесом і державними структурами. Завдяки електронному урядуванню відбувається спрощення адміністративних процедур, скорочення бюрократичних бар'єрів і

зменшення корупційних ризиків. Прикладом реалізації цього інструменту в Україні є впровадження порталу «Дія», який надає широкий спектр державних послуг онлайн – від отримання довідок до реєстрації бізнесу.

Важливе місце серед інструментів електронної демократії посідають електронні петиції (e-petitions). Вони надають громадянам можливість ініціювати розгляд питань, що мають суспільне значення, шляхом збору підписів на відповідних платформах. У разі, якщо петиція набирає встановлену кількість підписів, органи влади зобов'язані офіційно її розглянути. Такий механізм сприяє розвитку громадянської активності, підвищенню рівня політичної свідомості населення та створенню додаткових каналів впливу громадськості на процеси управління. У цьому контексті варто згадати Єдину систему місцевих петицій, яка діє в Україні з 2015 року і забезпечує ефективну комунікацію між громадами та місцевими органами влади.

Ще одним важливим інструментом є електронні консультації (e-consultations) – форма комунікації між владою та суспільством, що передбачає залучення громадян до обговорення проєктів нормативно-правових актів, державних стратегій або місцевих програм. Такі консультації сприяють підвищенню якості управлінських рішень, оскільки враховують думку різних соціальних груп, експертів та представників громадських організацій. Проведення консультацій у електронному форматі дозволяє забезпечити відкритість процесу, фіксувати пропозиції, узагальнювати результати та публікувати відповіді на зауваження, що суттєво підвищує рівень підзвітності державних органів.

Не менш значущим елементом є електронне голосування (e-voting), яке дає змогу громадянам брати участь у виборах або референдумах дистанційно, за допомогою захищених цифрових технологій. Цей інструмент сприяє підвищенню рівня участі громадян у виборчих процесах, зокрема тих, хто перебуває за межами свого виборчого округу або має обмежені фізичні можливості. Водночас упровадження системи електронного голосування потребує

забезпечення високого рівня кібербезпеки, захисту персональних даних та гарантування прозорості результатів виборів.

Серед інструментів електронної демократії особливу увагу також приділяють електронним референдумам (e-referendums), які дозволяють громадянам безпосередньо впливати на прийняття важливих політичних чи суспільних рішень. Електронні референдуми є проявом прямої демократії, оскільки надають змогу громадянам без посередників висловлювати свою позицію щодо питань державної або місцевої політики. Вони вимагають високого рівня технічного забезпечення, довіри до цифрових інструментів і належного правового регулювання.

До інструментів участі громадян належать також електронні звернення (e-appeals), що створюють можливість комунікації між громадянами та органами влади. Подання звернень в електронному форматі спрощує процес розгляду, скорочує часові витрати і забезпечує прозорість відповідей. Цей інструмент підвищує рівень підзвітності публічної адміністрації та сприяє формуванню культури відповідального управління.

Суттєву роль у розвитку електронної демократії відіграє електронний парламент (e-parliament). Його впровадження передбачає використання інформаційно-комунікаційних технологій у діяльності законодавчих органів, що забезпечує відкритість законотворчого процесу, оперативне оприлюднення документів, протоколів засідань і результатів голосувань. Такий підхід сприяє формуванню більш прозорої системи представницької влади, де громадяни можуть відстежувати позиції депутатів і впливати на законодавчі ініціативи.

Варто також відзначити електронну ініціативу (e-initiative) – інструмент, який дозволяє громадянам формулювати пропозиції щодо змін у законодавстві або місцевій політиці. На відміну від петицій, електронні ініціативи мають більш комплексний характер і можуть стати основою для підготовки законопроектів. У такий спосіб забезпечується участь громадян у законотворчому процесі на ранніх етапах.

Значення має й електронне правосуддя (e-justice) – система, яка дозволяє учасникам судового процесу взаємодіяти із судами в електронній формі, отримувати судові рішення, подавати документи та відстежувати хід справ. Це підвищує доступність судочинства, скорочує витрати часу і ресурсів, а також мінімізує ризики корупційного впливу.

Окремо слід розглянути електронне посередництво (e-mediation) – сучасний механізм вирішення спорів за допомогою цифрових платформ, який забезпечує конфіденційність, економію часу та ресурсів. Така практика набуває поширення в країнах ЄС і поступово впроваджується в Україні як інструмент позасудового врегулювання конфліктів.

Таким чином, інструменти електронної демократії утворюють цілісну систему механізмів взаємодії громадян і держави, що ґрунтується на принципах прозорості, доступності та довіри. Їх активне впровадження сприяє розвитку демократичних інститутів, підвищенню ефективності публічного управління та формуванню нової політичної культури участі громадян у процесах прийняття рішень. Для України подальший розвиток електронної демократії є стратегічним напрямом, який визначає рівень відкритості держави, зміцнює громадянське суспільство та наближає національну систему управління до європейських стандартів доброчесності та публічності.

Розвиток електронної демократії в Україні має міцне правове підґрунтя, яке формується відповідно до принципів відкритості, прозорості, інклюзивності та участі громадян у процесі публічного управління. Система нормативно-правових актів, що регулюють цю сферу, охоплює як базові закони, так і підзаконні нормативні акти, стратегії цифрової трансформації та міжнародні зобов'язання України.

Базовим документом, який закладає правові основи для розвитку електронної демократії, є Конституція України (1996 р.), зокрема стаття 38, що гарантує кожному громадянину право брати участь в управлінні державними справами, а також у всеукраїнських і місцевих референдумах. Це положення становить фундамент для розвитку

електронних форм участі, які забезпечують реалізацію цього права в цифровому середовищі.

Значну роль у регулюванні окремих аспектів електронної демократії відіграє Закон України “Про звернення громадян”, який передбачає можливість подання звернень в електронній формі [12]. Він забезпечує правовий механізм комунікації громадян із органами державної влади та місцевого самоврядування, сприяючи прозорості та підзвітності публічної адміністрації.

Іншим ключовим нормативним актом є Закон України “Про доступ до публічної інформації”, який гарантує громадянам право на отримання відкритої інформації про діяльність органів влади. Цей закон створює правові умови для розвитку відкритих даних (open data) і сприяє формуванню цифрового середовища, у якому громадяни можуть ефективно здійснювати контроль за діяльністю державних інституцій.

Особливе місце серед нормативних документів посідає Закон України “Про електронні довірчі послуги”, який регулює питання електронного підпису, печатки та ідентифікації користувачів. Його прийняття стало важливим кроком до забезпечення правової надійності електронних транзакцій та розвитку електронного урядування.

Важливим механізмом участі громадян у процесі публічного управління стали електронні петиції, правовий статус яких визначений Законом України “Про звернення громадян”. Відповідно до нього, петиції, які набрали встановлену кількість підписів, підлягають обов’язковому розгляду органами влади, що істотно підвищує вплив громадян на процес ухвалення рішень [12].

З метою забезпечення ефективного впровадження електронної демократії урядом було прийнято Концепцію розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. У цьому документі визначено основні принципи, напрями та інструменти реалізації політики електронної демократії, зокрема електронного урядування, петицій, консультацій, референдумів і відкритих даних.

Концепція передбачає також формування єдиної державної політики у сфері цифрової взаємодії влади та громадян [14].

У контексті реалізації Концепції було схвалено План заходів з її виконання, який передбачає розвиток електронних інструментів участі, створення інституційних механізмів координації, підвищення цифрової грамотності громадян та розбудову інфраструктури відкритих даних. Важливою ініціативою стало впровадження державної системи онлайн-платформ для публічних консультацій і петицій, що діють як на загальнодержавному, так і на місцевому рівнях [14].

Вагомий крок у розвитку електронної демократії було здійснено у межах Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року, затвердженої Міністерством цифрової трансформації [16]. Вона визначає електронну демократію одним із ключових напрямів формування «держави у смартфоні» та розвитку громадянських сервісів через портал «Дія». Цей інструмент став національною платформою для реалізації принципів відкритого врядування, спрощення доступу до державних послуг і посилення участі громадян у процесах управління.

На рівні місцевого самоврядування питання цифрової участі врегульовані Законом України “Про місцеве самоврядування в Україні”, який створює можливості для використання електронних форм комунікації громадян з органами влади, участі у громадських слуханнях та електронних консультаціях [13].

Крім національного законодавства, розвиток електронної демократії в Україні відбувається з урахуванням міжнародних стандартів. Україна є учасником Партнерства “Відкритий уряд” (Open Government Partnership), у межах якого взяла на себе зобов’язання щодо підвищення прозорості, забезпечення участі громадян у врядуванні та боротьби з корупцією. Зобов’язання, визначені в Національних планах дій із реалізації принципів відкритого врядування, включають розвиток електронних інструментів участі, системи відкритих даних і цифрових сервісів для громадян.

Отже, нормативно-правова база України у сфері електронної демократії є комплексною та динамічною. Вона поєднує національні правові механізми з міжнародними стандартами демократичного врядування, спрямованими на розширення громадянської участі, підвищення прозорості публічної влади та розвиток інституцій довіри у суспільстві. Подальше вдосконалення законодавства має бути орієнтоване на забезпечення кібербезпеки, захист персональних даних, цифрову інклюзію та розвиток гендерно чутливих підходів до цифрової участі, що відповідає сучасним європейським тенденціям розвитку демократії участі.

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, зумовлені не лише реформуванням системи публічного управління, а й необхідністю забезпечення відкритості, прозорості та участі громадян у прийнятті управлінських рішень. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах війни, коли держава має не лише забезпечувати ефективність прийняття управлінських рішень, а й підтримувати довіру суспільства до інститутів влади. Саме електронна демократія стає одним із ключових інструментів реалізації цих завдань, сприяючи формуванню нової моделі взаємодії між владою та громадянами.

В умовах війни електронна демократія набуває нових функцій і змісту. З одного боку, цифрові інструменти дозволяють підтримувати безперервність публічного управління навіть у ситуаціях руйнування традиційної інфраструктури, а з іншого – забезпечують зворотний зв'язок із громадянами, оперативне реагування на їхні потреби, моніторинг соціально-економічних процесів. Важливо, що електронна демократія сприяє консолідації суспільства, розвитку громадянської активності та формуванню спільної відповідальності за процеси відновлення держави.

Значною перевагою використання електронних комунікацій у процесі державного управління є мінімізація фінансових витрат на утримання численного бюрократичного апарату, а також можливість проведення багатьох заходів у дистанційному онлайн-форматі. Передусім ідеться про електронне голосування, яке у світі вже довело

свою ефективність і зручність для громадян. Для України впровадження подібних практик може стати важливим кроком у напрямі розбудови цифрової демократії та підвищення довіри до виборчих процесів.

Інтернет-комунікації сприяють підвищенню прозорості діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, скорочують час реагування на суспільні проблеми, забезпечують якісний зворотний зв'язок між владою та громадянами. Важливою перспективою є застосування технологій блокчейн у сфері державних закупівель і тендерів, що дозволяє суттєво знизити корупційні ризики, підвищити підзвітність і довіру до державних інституцій.

Реалізація електронної участі громадян здійснюється через мережу Інтернет, доступ до якої можливий не лише з персональних комп'ютерів, а й через різні мобільні пристрої. Організація економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) виділяє три рівні електронної участі, що відображають ступінь залучення громадян у політичні процеси (рис. 5.2)



Рисунок 5.2 Ступінь залучення громадян у політичні процеси*

**Джерело: [9].*

1. Інформування – це забезпечення відкритості та доступності інформації для громадян.

2. Консультування – це залучення громадськості до обговорення політичних і соціально важливих питань.

3. Активна участь – це розширення можливостей громадян впливати на формування та реалізацію державної політики.

Якщо інформування та консультування реалізуються за принципом «згори донизу», коли влада поширює інформацію та відстежує реакцію суспільства, то активна участь громадян передбачає модель «знизу догори», у межах якої громадяни виступають не лише споживачами державної політики, а й її співавторами [9].

В Україні такі принципи поступово реалізуються через розвиток електронного урядування та платформ електронної демократії – зокрема, портали «Дія», e-DEM, e-звернення, електронні петиції, які створюють реальні можливості для залучення громадян до процесів управління, підвищення прозорості влади й формування партнерських відносин між державою та суспільством.

Відповідно до світових тенденцій, в Україні також поступово формується сучасна система електронної демократії, спрямована на розширення можливостей громадян для участі в управлінні державними та місцевими справами. У 2010 році було ухвалено Концепцію розвитку електронного урядування в Україні, а пізніше – Стратегію розвитку інформаційного суспільства в Україні, яка передбачала створення електронних сервісів для забезпечення відкритості влади, громадської участі та контролю за діяльністю органів публічної влади.

Розвиток електронної демократії в Україні потребує не лише технічного вдосконалення, а й також зміни підходів до взаємодії між державою, громадянами та місцевими громадами. Війна показала, наскільки важливими є відкритість, довіра та спроможність суспільства швидко реагувати на виклики. Тому ключові напрями вдосконалення електронної демократії мають бути спрямовані на безпеку, доступність, інклюзивність і практичну цінність для людей.

В умовах післявоєнного відновлення електронна демократія має стати каталізатором відбудови державних інституцій на нових засадах. Вона здатна забезпечити прозорість розподілу фінансових ресурсів, громадський контроль за відбудовчими процесами, моніторинг ефективності використання міжнародної допомоги. Наприклад, застосування відкритих даних у поєднанні з цифровими платформами дає змогу громадянам і неурядовим організаціям відслідковувати реалізацію проектів відновлення, виявляти корупційні ризики та сприяти підвищенню ефективності використання ресурсів.

Водночас важливо враховувати і соціальний аспект розвитку електронної демократії. Вона сприяє розширенню громадянських прав і свобод, розвитку культури участі, формуванню відповідального суспільства. Завдяки цифровим інструментам громадяни мають можливість впливати на процеси прийняття рішень незалежно від місця проживання, віку чи соціального статусу. Особливого значення це набуває для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів війни, людей з інвалідністю, які завдяки цифровим технологіям отримують можливість брати участь у житті громади на рівних умовах. Таким чином, електронна демократія виступає не лише технологічним, але й гуманістичним явищем, що сприяє інклюзивності та соціальній справедливості.

Однак ефективне функціонування такої системи потребує відповідного технічного підґрунтя та високого рівня безпеки.

Перш за все, слід забезпечити стабільну та захищену роботу цифрових платформ. Під час війни зростає ризик кібератак, тому держава має інвестувати в надійні системи кіберзахисту, зберігання даних і цифрову ідентифікацію користувачів. У цьому контексті ключову роль відіграє координація між органами державної влади, місцевого самоврядування, громадськими організаціями та бізнесом. Важливо також забезпечити рівний доступ до цифрових ресурсів у регіонах, подолати цифрову нерівність та підвищити рівень цифрової грамотності громадян. Варто створити єдину національну систему безпечної участі громадян – платформу, яка об'єднуватиме електронні петиції, консультації, обговорення, бюджети участі тощо. Це має

зменшити ризики втрат інформації та зробити процеси більш контрольованими та захищеними.

Однією з причин, чому люди не завжди довіряють інструментам електронної демократії, є невизначеність. Тому потрібно ухвалити чітке законодавство, яке встановлює процедури і відповідальність.

Окрім того доцільно розробити Національну стратегію розвитку електронної демократії, яка визначить конкретні кроки, терміни та відповідальних за впровадження цифрових інструментів участі.

Але для того щоб електронна демократія ефективно працювала треба щоб вона була також зрозумілою та доступною для користувачів. У багатьох сільських громадах або прифронтових районах досі є проблеми з Інтернетом, технікою та цифровими навичками. Тому треба впроваджувати освітні курси з цифровізації через бібліотеки, школи, центри зайнятості, тощо. При цьому варто навчати не тільки громадян, а й працівників органів влади, щоб вони вміли ефективно користуватися електронними сервісами, забезпечували відкритість комунікації та швидко реагували на звернення громадян. Особливу увагу слід приділити людям старшого віку, ветеранам, жінкам, які повертаються до мирного життя після евакуації чи служби, щоб вони теж могли брати участь у громадських процесах.

Крім того, доцільно створити систему підтримки користувачів, зокрема онлайн-консультації, гарячі лінії, мобільні цифрові пункти допомоги, які виїжджають у громади. Така практика успішно використовується у країнах Балтії та показала високу ефективність у підвищенні цифрової грамотності населення.

Електронна демократія має враховувати інтереси всіх груп населення. Це означає, що цифрові інструменти повинні бути зручними для людей з інвалідністю, адаптованими для різних мовних груп і доступними навіть на базовому рівні користування смартфоном.

Окремо слід підкреслити важливість гендерного підходу. Жінки часто є активними учасницями місцевого самоврядування, волонтерських рухів, освітніх ініціатив. Тому варто створювати умови для їхнього більшого впливу на ухвалення публічно-управлінських рішень.

Отже, розвиток електронної демократії в Україні потребує не лише технологічних рішень, а й чіткого, продуманого механізму її реалізації, який враховує виклики війни, потреби громадян і обмеженість ресурсів. Нижче наведено послідовну систему кроків і взаємопов'язаних елементів, що формують цей механізм (рис. 5.3).



Рисунок 5.3 Механізм удосконалення електронної демократії*

**Джерело: авторська розробка.*

Першим елементом механізму є інституційно-організаційна складова, яка передбачає формування цілісної державної політики у сфері електронної демократії, орієнтованої на потреби громадян у воєнний та післявоєнний періоди. Слід оновити нормативно-правову базу, визначивши поняття, стандарти та механізми впровадження інструментів електронної участі.

Важливою складовою є підвищення спроможності органів публічної влади на всіх рівнях – від центрального до місцевого – забезпечувати якісне функціонування цифрових платформ, обробку звернень громадян, а також гарантувати кіберзахист даних.

Як вже зазначалося раніше, в умовах війни особливу увагу слід приділити питанням безпеки, а саме захисту інформаційних систем, персональних даних користувачів та сталості державних сервісів

навіть під час кібератак або відключення енергопостачання. З цією метою доцільно створити єдину координаційну структуру – Центр розвитку електронної демократії та цифрової безпеки, який забезпечуватиме методичну, технічну та правову підтримку органів влади.

Технологічна складова механізму удосконалення електронної демократії має бути спрямована на розбудову сучасної, безпечної та інклюзивної цифрової інфраструктури. Ключовим завданням є розвиток державних цифрових платформ, які будуть взаємодіяти між собою і доступними для всіх громадян. В такому випадку доцільним є створення єдиного порталу громадської участі, який би поєднував інструменти електронних петицій, консультацій, бюджетів участі, а також можливість участі громадян у формуванні стратегічних планів розвитку регіонів.

Окремий напрям – це розвиток мобільних за стосунків та інтеграція функціоналу електронної демократії в систему «Дія», що має забезпечувати масовий доступ громадян до процесів ухвалення рішень.

В умовах післявоєнного відновлення доцільно впровадити технології блокчейн для фіксації результатів електронних голосувань і консультацій, що гарантуватиме прозорість, достовірність та незмінність даних.

Також необхідно розвивати аналітичні інструменти, що дозволятимуть органам влади здійснювати контент-аналіз громадських пропозицій, виявляти пріоритети населення та ефективно планувати політику відновлення територій.

Соціально-гуманітарний блок зорієнтований на підвищення рівня громадянської активності, формування культури електронної участі та змінення довіри до державних інституцій. В умовах війни значна частина громадян опинилася у стані емоційного та економічного виснаження, тому необхідно створювати умови для відновлення соціального капіталу – залучення громадян до ухвалення публічно-управлінських рішень, які безпосередньо впливають на їхнє життя.

Важливою складовою є забезпечення саме гендерної рівності в електронній демократії: розробка інтерфейсів, зручних для жінок і чоловіків, урахування гендерних аспектів у формуванні політик, підтримка цифрової грамотності жінок, які активно залучаються до волонтерської та управлінської діяльності під час війни.

Особливу увагу слід приділити молоді, переселенцям, ветеранам і людям з інвалідністю. Для цього доцільно створити цифрові простори громадської взаємодії – онлайн платформи для обговорення місцевих ініціатив, реєстрації волонтерських проектів, участі у консультаціях щодо відбудови територій. Розвиток партнерства між державою, громадським сектором і бізнесом у цифровій сфері дозволить розширити доступ до технологій і стимулювати появу нових форм електронної участі, таких як краудсорсинг рішень, громадські онлайн-дискусії, інтерактивні карти відновлення інфраструктури.

Важливим напрямом є підвищення цифрової грамотності населення. Для ефективного функціонування електронної демократії необхідно забезпечити масову підготовку громадян, посадових осіб і представників громадських організацій до роботи з цифровими інструментами участі.

В цьому напрямі слід розробити національну програму «Е-демократія для всіх», яка передбачатиме проведення онлайн курсів, тренінгів, консультацій та вебінарів з питань участі у процесах управління.

Комунікаційна стратегія має бути спрямована на популяризацію цінностей відкритості, співучасті, прозорості та довіри. Залучення лідерів думок, університетів, медіа та місцевих громад дозволить сформувати нову культуру взаємодії влади і суспільства.

З метою забезпечення дієвості механізму необхідно створити систему моніторингу та оцінки ефективності електронної демократії. Доцільно визначити набір ключових індикаторів, серед яких доцільно виокремити: рівень залученості громадян, кількість реалізованих петицій, ступінь прозорості прийняття рішень, частку жінок і молоді серед активних користувачів електронних платформ тощо. Результати оцінювання мають стати підґрунтям для корекції політики,

розроблення рекомендацій і вдосконалення технічних та організаційних компонентів системи.

Отже, запропонований механізм удосконалення електронної демократії в умовах війни та післявоєнного відновлення є багаторівневим і включає взаємодію організаційних, технологічних, соціальних, освітніх та аналітичних елементів. Його реалізація сприятиме формуванню нової якості публічного управління, що ґрунтується на принципах відкритості, партнерства інклюзивності та цифрової безпеки. У довгостроковій перспективі це дозволить не лише зміцнити демократичні інститути, а й забезпечити соціальну єдність, стійкість громад і прискорення процесів відновлення України.

Підводячи підсумки слід сказати, що електронна демократія виступає важливим інструментом розвитку сучасного публічного управління, забезпечуючи прозорість, підзвітність та відкритість державних процесів. Використання цифрових технологій дозволяє громадянам активно брати участь у прийнятті рішень, сприяє оперативному реагуванню на потреби населення та забезпечує безперервність управлінських процесів, навіть в умовах воєнного чи кризового стану. Водночас електронні інструменти сприяють соціальній консолідації, розвитку громадянської активності та формуванню відповідальної, інклюзивної спільноти, надаючи особливу підтримку уразливим групам населення. Загалом, розвиток електронної демократії створює передумови для більш ефективного управління, зміцнення довіри громадян до влади та підвищення якості державних послуг.

РОЗДІЛ 6.

РЕАЛІЗАЦІЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Васюк Наталія Олегівна, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри національної економіки та публічного управління Київського національного економічного університету імені Вадима Гетьмана, м. Київ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8493-6644>

Ключові слова: державна політика, сфера охорони здоров'я, державна політика у сфері охорони здоров'я, реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я, механізми реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, стратегічні напрями розвитку сфери охорони здоров'я; практико-орієнтовані підходи до реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я; система підготовки фахівців сфери охорони здоров'я України.

На сьогодні державна політика у сфері охорони здоров'я реалізується в надзвичайних умовах та зумовлена різноманітними факторами, зокрема незадовільним станом системи охорони здоров'я, а саме зовнішніми викликами, з яким стикається галузь (російська військова агресія проти України, пандемія COVID-19, спалахи інших інфекційних захворювань та ін.), що посилюють необхідність адаптації системи до нових загроз та реагування на них.

Так, на систему охорони здоров'я в Україні суттєво вплинули військові дії, зокрема руйнування медичної інфраструктури, що призводять до загибелі більш вразливих груп населення, таких як жінки і діти, а також медичного персоналу. Це призводить до ситуації, коли значна кількість людей відмовляється від медичної допомоги через небезпеку, хоча вона є катастрофічно необхідною [1]. У зв'язку з цим сфера охорони здоров'я функціонує у надзвичайно інтенсивному

режимі. Такі деструктивні зміни медичної інфраструктури та відмова від отримання медичної допомоги піддають серйозному ризику для здоров'я та благополуччя населення, актуалізуючи необхідність прийняття термінових рішень та заходів для відновлення та підтримки системи охорони здоров'я в Україні.

Незадовільний стан системи охорони здоров'я проявляється також і проблемами фінансування галузі, зокрема недостатністю фінансових ресурсів для забезпечення потреб системи; нерівномірним доступом до медичної допомоги, зокрема в сільській місцевості; недостатньою кількістю кваліфікованих медичних працівників, що впливає на навантаження працюючих, а також на якість надання медичних послуг; незадовільним станом медичної інфраструктури; наявністю значних проблем корупції і тіньових коштів в галузі, що створюють серйозні перешкоди для розвитку системи та поглиблюють недовіру громадян до медичного персоналу і владних структур.

Можна виокремити й основні проблеми у фінансуванні системи охорони здоров'я, які були окреслені у Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я 2016 року [2] та згрупувати їх у такі напрями, зокрема:

- недостатність фінансування, що може призводити до обмеження доступу до медичних послуг, використання застарілого медичного обладнання та нестабільності у функціонуванні системи;
- несправедливість в розподілі ресурсів (переважно фінансових), що призводить до нерівності у доступі до медичних послуг для різних соціальних груп населення;
- збільшення витрат у сфері охорони здоров'я, до якого призводить розвиток нових технологій, зростання витрат на лікарські засоби та медичне обладнання;
- неефективне та нераціональне використання коштів через недостатню організацію процесів, корупційні схеми або недостатню транспарентність у використанні бюджетних коштів;
- нестабільність фінансування галузі, що може виникати через зміни в бюджетній політиці, економічну нестабільність або інші фактори.

Вітчизняні науковці вважають, що основними викликами, які значно ускладнюють поступове впровадження процесів трансформації є:

– негативні медико-демографічні тенденції, такі як стійке зменшення чисельності населення, переважно за рахунок людей працездатного віку [3], які вказують на те, що країна стикається з викликами, пов'язаними зі зниженням рівня народжуваності, зростанням смертності або масовими міграційними процесами. Такі негативні тенденції мають значний вплив на економічний розвиток, соціальну стабільність та ін. суспільнозначущі сфери. Зокрема, зменшення чисельності людей працездатного віку може призвести до збільшення фінансового тягара на підтримку пенсійної системи та зменшення потенційного внеску у виробництво та економіку. Тому важливо розглядати ці виклики як пріоритетні напрями і розробляти дієві стратегії їх вирішення;

– високий рівень захворюваності та смертності від НІЗ, яким можна було запобігти (серцево-судинні чи онкологічні захворювання та ін.) [3], що відображає наявність серйозних проблем у галузі охорони здоров'я. Це свідчить про те, що багато випадків цих захворювань можна було уникнути або запобігти за умов належного управління та розвинених систем профілактики. У зв'язку з цим виникає необхідність посилення уваги органів державної влади до здійснення превентивних заходів, популяризації здорового способу життя та розвитку доступної та якісної медичної допомоги, а також в удосконаленні системи ранньої діагностики та лікування цих захворювань з метою зменшення їх впливу на громадське здоров'я та покращення якості життя населення;

– низький рівень прихильності до вакцинації від інфекційних хвороб зокрема проти дифтерії, кашлюка та правця [3], відзначається науковцями і практиками як серйозна проблема в сфері громадського здоров'я, що призводить до спалахів епідемій, зокрема зареєстрованих випадків спалаху кору у країні. З метою зменшення ризику виникнення подібних епідемій та підвищення захищеності населення від інфекційних захворювань важливо активізувати інформаційну роботу

щодо важливості вакцинації, проводити просвітницькі кампанії щодо імунізації населення, а також необхідно забезпечити доступність вакцин для населення.

Отже, вказані проблеми негативно впливають на якість медичного обслуговування, здатність системи охорони здоров'я відповідати потребам населення та загальний стан здоров'я нації. Бездіяльність та збереження такого стану справ може призвести до подальшого погіршення стану здоров'я населення, зростання захворюваності та інвалідності, а також до соціально-економічних проблем для країни в цілому.

Про незадовільний стан системи охорони здоров'я в Україні свідчать і результати соціологічних опитувань, зокрема в дослідженнях Центру Разумкова висвітлено негативні оцінки громадян та окреслені проблеми переважають у більшості сфер суспільного життя, в т.ч. і охорони здоров'я та медичного обслуговування (28% респондентів) [4].

Тривала демографічна криза в Україні викликає занепокоєння щодо стану здоров'я населення та соціально-економічного розвитку країни. Підвищення показників смертності населення, зниження рівня народжуваності та старіння населення ставлять під загрозу стабільність системи охорони здоров'я та благополуччя населення.

Після підписання у 2014 році Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [5] виникла потреба в проведенні низки заходів у сфері охорони здоров'я. Одним із важливих аспектів, який потребує уваги, є гармонізація законодавства України у сфері охорони здоров'я з європейськими стандартами та вимогами.

Протягом останніх років у сфері охорони здоров'я в Україні спостерігається процес трансформаційних перетворень, який був ініційований прийняттям законодавчих актів, таких як Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [6]. Цей процес також включав запровадження Програми медичних гарантій (ПМГ) та утворення ключових національних

агенцій, таких як Національна служба здоров'я України, Центр громадського здоров'я МОЗ та ДП «Медичні закупівлі України». Організаційні зміни (реорганізація) відбулися і в МОЗ та його підпорядкованих установах, а також включали й процеси автономізації закладів охорони здоров'я [7], що, у свою чергу, потребує внесення змін до чинного законодавства та прийняття нових нормативно-правових актів.

Отже, сфера охорони здоров'я постійно зазнає змін через розвиток медичної науки, технологій, демографічних та соціально-економічних тенденцій, а також через потреби та очікування громадян. Державна політика, при цьому, відіграє ключову роль у житті суспільства, відслідковуючи та реагуючи на актуальні проблеми розвитку. Подальше удосконалення системи охорони здоров'я України в сучасних соціально-економічних умовах нерозривно пов'язане з підвищенням результативності державної політики у сфері охорони здоров'я.

Таким чином, в Україні відбуваються трансформаційні зміни в системі охорони здоров'я, які передбачають удосконалення системи якості медичної допомоги. Покращення системи якості надання медичної допомоги, а також її доступність та безпечність є одним із напрямів трансформації системи охорони здоров'я, яка розпочалася у 2017 році. Повномасштабне російське військове вторгнення та введення воєнного стану в Україні суттєво вплинуло на систему охорони здоров'я, в тому числі посилило і демографічну кризу, що вимагає підвищеної уваги з боку органів державної влади задля ефективної реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я.

Здоров'я нації є комплексним показником суспільного розвитку. Багатофакторний вплив на стан здоров'я людини формується під впливом природних й соціальних умов життя та включає спадкові чинники. У сучасному світі ці умови визнаються не лише особистими благами, але й значущою суспільною цінністю в контексті як соціального, так і економічного розвитку. Дослідження показують, що умови життя визначають левову частку стану здоров'я, спадкові чинники впливають на третину, і лише ефективна робота служби

охорони здоров'я здатна забезпечити десяту частину здоров'я людини. Здоров'я стає невід'ємним елементом гармонійного розвитку особистості та водночас служить індикатором рівня соціально-економічного та культурного прогресу суспільства. Чим більш розвинуте і заможне суспільство та держава, тим більше інвестицій спрямовуються на забезпечення здоров'я своїх громадян, медико-санітарне обслуговування, розвиток медичної, біологічної та фармацевтичної науки, інноваційні методи оздоровлення та лікування, а також в новітні механізми реалізації сучасної державної політики регулювання здоровоохоронної галузі [8].

Сфера охорони здоров'я визначає собою комплекс заходів, установ, професій та послуг, спрямованих на збереження та поліпшення фізичного, психічного і соціального благополуччя людей, включає в себе не лише медичні послуги і лікування, але і заходи з профілактики захворювань, наукові дослідження, навчання та освіту у галузі медицини.

Функціонування сфери охорони здоров'я і державна політика управління нею не лише взаємопов'язані, а й взаємо корелюються в контексті суспільно-економічного розвитку. Сфера охорони здоров'я визначається як система діяльності, спрямована на збереження та зміцнення здоров'я населення. Державне управління цією галуззю визначає концептуальні засади, основні принципи, стратегії, механізми та інструменти, які використовуються державою для організації та контролю цієї галузі з метою покращення стану здоров'я нації через раціональну та ефективну державну політику. Звідси випливає, що охорона здоров'я є не лише ключовим аспектом соціального добробуту, але й об'єктом глибокого наукового аналізу у контексті формування та реалізації державної політики. Дослідження цієї галузі охоплює медичний, економічний, соціальний, державно-правовий, інноваційний, міжнародний та безпековий аспекти. Розуміння взаємодії цих компонентів визначає стратегічні напрямки розвитку національної системи охорони здоров'я.

У контексті вищенаведеного, слід проаналізувати окремі наукові праці, проведені дослідження в яких пов'язані з аналізом, визначенням

та розробленням стратегічних пріоритетів (стратегій) у сфері охорони здоров'я в умовах трансформації галузі.

Так, В. Юнгер вважає, що проаналізована Стратегія-2030 та План відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022-2032 роки не в повній мірі враховує наслідки російсько-української війни та потреб, що виникають внаслідок сусідства з країнами-агресорами та процесів євроінтеграції в Україні. Під час воєнного стану будь-який стратегічний документ повинен бути гнучким та передбачати різні сценарії реформування системи охорони здоров'я, що будуть визначені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами [9].

Слід погодитись із М. Теплюк та О. Шапраном, що перегляд системи охорони здоров'я потребує всебічного підходу, зокрема стратегічного, який враховує різноманітні аспекти, такі як юридичні, політичні та економічні, а також медичні та організаційні [10].

Трансформація національної системи охорони здоров'я та законодавства України у цій сфері повинно базуватися на ретельно вироблених державній політиці та відповідних стратегіях її впровадження [11]. А необхідність закріплення положень стратегії в законодавстві виправдана актуальністю питання трансформації системи охорони здоров'я в Україні [12].

Таким чином, стратегічні напрями удосконалення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я повинні враховувати комплексний міжсекторальний підхід до вирішення проблем і враховувати потреби всіх зацікавлених сторін.

Один із найважливіших стратегічних пріоритетів у сфері охорони здоров'я у сучасний період, на думку А. Рогового, М. Дубини, Т. Забаштанської, полягає в забезпеченні стабільності персоналу та підвищенні його професійного рівня, що зумовлено різноманітними причинами та викликами [13].

Отже, важливою є не лише збереження кваліфікованих кадрів у системі охорони здоров'я, але й надання їм можливостей для постійного професійного зростання і розвитку, що дозволить

забезпечити якісне та ефективне надання медичної допомоги громадянам і відповісти на сучасні виклики у сфері охорони здоров'я.

Міжнародний досвід у сфері охорони здоров'я показує, що найбільш ефективним методом для поліпшення стану здоров'я та благополуччя населення є реалізація міжсекторальної державної політики. Цей підхід передбачає активну участь державних органів на всіх рівнях управління, спрямовану на вплив на громадські та індивідуальні фактори, які впливають на здоров'я.

Таким чином, покращення стану здоров'я населення має бути головною метою будь-яких стратегічних змін в усіх галузях публічної політики.

З метою покращення системи громадського здоров'я в Україні, 6 вересня 2022 року було ухвалено закон «Про систему громадського здоров'я» [14]. Цей закон визначає правові, організаційні, економічні та соціальні принципи функціонування системи громадського здоров'я, спрямованих на зміцнення здоров'я населення, запобігання захворюванням, покращення якості та продовження тривалості життя. Крім того, він регулює суспільні відносини у галузі громадського здоров'я та санітарно-епідемічного благополуччя населення, встановлює права і обов'язки державних органів, органів місцевого самоврядування, а також юридичних та фізичних осіб у цій сфері. Також він визначає правові та організаційні засади здійснення державного нагляду (контролю) у галузях господарської діяльності, які можуть становити ризик для санітарно-епідемічного благополуччя населення.

Як ми вже зазначали, незважаючи на певні досягнення в трансформації системи охорони здоров'я протягом останніх років, ця галузь стикається з численними проблемами. Зокрема, пандемія COVID-19 розкрила проблеми медичної сфери, а також російська військова агресія значно погіршила стан її інфраструктури.

З 4 березня 2023 року набула чинності Постанова Кабінету Міністрів України № 174 «Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я» [15]. Цим документом затверджено Порядок функціонування госпітальних округів і госпітальних

кластерів, а також встановлення їх меж. Він визначає механізм функціонування цих округів і кластерів, а також встановлює порядок визначення різних видів закладів охорони здоров'я, що входять до спроможної мережі охорони здоров'я відповідного госпітального округу, включаючи надкластерні, кластерні, загальні та інші.

Проектом Плану відновлення України від наслідків війни, зокрема у сфері охорони здоров'я, передбачено удосконалення механізмів реалізації державної політики, включаючи кадрові, нормативно-правові, інформаційні, фінансові та інші аспекти. Також передбачається трансформація мережі закладів системи охорони здоров'я, посилення системи громадського здоров'я та інші напрями [16].

Отже, продовження трансформації сфери охорони здоров'я вимагає прийняття чітких і обґрунтованих рішень щодо реалізації державної політики, шляхом удосконалення механізмів її втілення на основі міжсекторального підходу та використання зарубіжного досвіду країн ЄС. Це сприятиме покращенню рівня здоров'я українського населення відповідно до Цілей сталого розвитку.

Стратегія розвитку сфери охорони здоров'я, яка впроваджувалася у 2015-2020 роках, мала змінити підходи до фінансування системи охорони здоров'я [17]. При цьому, на період 2020-2022 років було визначено такі стратегічні напрями трансформації у галузі охорони здоров'я [18]:

1. Основну стратегічну увагу в розвитку системи охорони здоров'я було зосереджено на підтримці та забезпеченні профілактичних заходів, первинної медичної допомоги та амбулаторного лікування, що, у свою чергу, зменшить навантаження на стаціонари та поліпшить здоров'я населення в цілому.

2. Необхідною складовою стратегії визначено підвищення якості медичної допомоги, зокрема наданої пацієнтам у невідкладних станах, що вимагає удосконалення підготовки медичного персоналу, впровадження сучасних технологій діагностики та лікування, а також здійснення ефективної координації дій між медичними закладами.

3. З метою підвищення ефективності системи охорони здоров'я важливим стратегічним напрямом визначено забезпечення доступності до лікарських засобів для всіх верств населення, що включати в себе збільшення асортименту доступних медичних препаратів, оптимізацію процесу їхньої закупівлі та розробку механізмів державної підтримки для людей з обмеженими фінансовими можливостями, зокрема реалізація програми «Доступні ліки».

Проект Національної стратегії побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період від 2015 до 2025 року був розроблений у 2014 році. Стратегія ґрунтувалася на трьох фундаментальних принципах, які мають охоплювати всю галузь та відображатися у всіх наступних документах. Перш за все, цільові орієнтири системи повинні бути спрямовані на людину, ставлячи пацієнта в центр уваги та інтересів. Друге, система охорони здоров'я має бути націлена на досягнення результатів і активно працювати над впровадженням поставлених завдань та цілей [19].

Відповідно до рішення РНБО, введеного в дію Указом Президента України від 18 серпня 2021 року № 369/2021, КМУ до 1 грудня 2021 року необхідно було забезпечити розробку та затвердження Стратегічного плану розвитку системи охорони здоров'я населення на період до 2030 року [20].

У зв'язку з цим, 13 лютого 2023 року на засіданні колегії прийнято за основу базову структуру стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року (далі – Стратегія-2030), яка включає три стратегічні цілі, 11 оперативних цілей та 137 завдань [21].

Так, Планом відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022-2032 роки визначено 9 пріоритетів, а основною метою є оновлення та розвиток сфери охорони здоров'я з новим рівнем якості та доступності послуг у відповідності до потреб населення [22].

Для визначення стратегічних напрямів удосконалення трансформаційного механізму формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я слід звернутися до міжнародних документів, зокрема ВООЗ.

Так, у спільному документі ВООЗ, Світового банку, Представництва Європейського Союзу в Україні та Агентством США з міжнародного розвитку в Україні (USAID Україна) 2022 року представлено основні пріоритети у післявоєнному відновленні системи охорони здоров'я України, зокрема надання медичних послуг шляхом забезпечення доступності та якості медичних послуг для всіх верств населення; реформування системи фінансування охорони здоров'я з метою забезпечення її сталості та ефективності, а також впровадження інвестицій; розвиток та впровадження інноваційних підходів у сфері охорони здоров'я, включаючи використання цифрових технологій та телемедицини; зміцнення кадрового потенціалу у галузі медицини та підвищення кваліфікації медичних працівників; розвиток системи громадського здоров'я, зокрема підвищення уваги до профілактики захворювань та ранньої діагностики хвороб; забезпечення реагування на надзвичайні (екстрені) ситуації в галузі охорони здоров'я, в т.ч. у разі епідемій та кризових ситуацій [23].

Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року ставить за мету забезпечення більш здорового майбутнього для України. Ця стратегія розроблена відповідно до пріоритетів України в галузі охорони здоров'я та спрямована на підвищення стійкості та досягнення позитивних змін завдяки партнерській взаємодії. Основними принципами Стратегії є підходи, спрямовані на людину та орієнтовані на захист прав людини в сфері охорони здоров'я, а також посилення інновацій, якісних даних та гнучкості. Стратегія визначає такі стратегічні пріоритети та основні результати, які направлені на досягнення максимального збільшення очікуваної тривалості життя всіх громадян України, що сприятиме забезпеченню їхнього благополуччя та соціальної згуртованості, зокрема [24]:

1. Забезпечення доступу до високоякісних медичних послуг для всіх громадян, незалежно від їх фінансового стану. Результатом цього стратегічного пріоритету є:

– своєчасне та ефективне реагування на надзвичайні ситуації у сфері охорони здоров'я;

- трансформація системи охорони здоров'я, орієнтована на розвиток первинної медичної допомоги населенню;
- розроблення та впровадження інтегрованого пакету медичних послуг для всіх категорій населення, спрямованого на забезпечення повного медичного обслуговування та покриття медичних потреб;
- посилення реформи системи фінансування охорони здоров'я з метою забезпечення стабільності, а також збільшення доступності та якості медичних послуг для населення.

2. Здійснення превентивних заходів та зменшення основних факторів ризику для підвищення загального рівня здоров'я. Результатом цього є:

- протидії факторам ризику НІЗ, що включають мультисекторальні та багатовекторні стратегії;
- сприяння активній участі громад у просуванні здорового способу життя;
- удосконалення доступу до психологічної та психосоціальної підтримки, а також послуг реабілітації;
- впровадження програм вакцинації та постійної уваги до інфекційних захворювань;
- підсилення кліматичних дій у галузі охорони здоров'я.

3. Формування стійких та ефективних інституцій в галузі охорони здоров'я. Результатом цього є:

- реалізація медико-санітарних правил;
- зміцнення готовності до запобігання надзвичайним ситуаціям у галузі охорони здоров'я, а також реагування та стійкість до них.
- удосконалення планування та розподіл людських ресурсів у системі охорони здоров'я;
- зміцнення спроможностей органів державної влади та установ у формуванні державної політики та здійснення ефективного управління.

Таким чином, створення умов для здорового життя населення України є ключовим стратегічним завданням, яке вимагає комплексного та системного підходу з боку влади, громадськості та міжнародних партнерів.

МОЗ спільно зі Світовим банком реалізує проєкт «Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя» (HEAL Ukraine), який спрямований на вирішення нових та нагальних потреб у галузі охорони здоров'я, обсяг його фінансування становить 500 млн дол. США. Цілями цього проєкту є: відновлення та поліпшення доступності до основних медичних послуг, вирішення потреб у медичному обслуговуванні та забезпечення фінансового захисту населення у надзвичайних ситуаціях [25].

На початку 2025 року Кабінетом Міністрів України схвалено Стратегію розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року, а також затверджено операційний план заходів з її реалізації у 2025-2027 роках [26], яка визначила такі стратегічні цілі:

Стратегічна ціль 1. Забезпечення універсального доступу населення до якісних медичних послуг та інструментів реалізації права на здоров'я.

Стратегічна ціль 2. Посилення міжсекторальної координації державної політики, що впливає на систему охорони здоров'я.

Стратегічна ціль 3. Забезпечення та створення умов для розвитку та реалізації потенціалу національної системи охорони здоров'я.

Таким чином, ми можемо виокремити стратегічні напрями удосконалення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я, зокрема:

1. *Фінансування та ресурси.* Забезпечення належного фінансування для системи охорони здоров'я, а також оптимізація використання наявних ресурсів, що включає перегляд бюджетних призначень, запровадження системи медичного страхування та залучення інвестицій для розвитку інфраструктури та технологій.

2. *Підвищення доступності, безпечності та якості медичних послуг.* Забезпечення рівності і справедливості у сфері охорони здоров'я. Впровадження стандартів якості та безпеки медичної допомоги, забезпечення рівного доступу до медичних послуг для всіх верств населення, незалежно від їх соціального статусу, місця проживання чи економічних можливостей, що включає розвиток медичної інфраструктури в сільських районах, підтримку

малозабезпечених груп населення та розробку програм сприяння медичній допомозі.

3. *Профілактика та здоров'я населення.* Зосередження уваги на профілактичних заходах, включаючи проведення інформаційних кампаній з пропаганди здорового способу життя, вакцинації, а також здійснення контролю за розповсюдженням захворювань та попередження негативних впливів середовища.

4. *Людські ресурси в галузі охорони здоров'я.* Забезпечення підвищення кваліфікації медичного персоналу, розвиток системи неперервного професійного навчання, а також підтримка наукових досліджень у сфері медицини.

Основним результатом реалізації стратегічних напрямів є можливість адаптації системи охорони здоров'я до умов, які постійно змінюються і реагування на сучасні виклики та на надзвичайні ситуації, сприяючи тим самим покращенню стану здоров'я нації та забезпеченню сталого розвитку. Реалізація стратегічних напрямів сприятиме не лише зміцненню інфраструктури системи охорони здоров'я, але й покращить якість медичних послуг, що є важливим фактором для забезпечення загального благополуччя суспільства.

Розробка конкретних практичних заходів є невід'ємною складовою успішної реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Вони покликані забезпечити фокусування державної уваги на пріоритезації розвитку галузі, моніторингу, оцінці, залученні та мотивації основних стейкхолдерів, а також створенні сприятливого середовища для системних трансформаційних змін. Завдяки цьому суттєво зростуть шанси на досягнення поставлених цілей та позитивних зрушень у вітчизняній системі охорони здоров'я.

Визначення чітких та вимірюваних цілей у сфері охорони здоров'я є ключовим елементом для розробки практичних підходів та досягнення мети трансформації цієї галузі. Вимірювання прогресу досягнення цілей надає можливість оцінити ефективність заходів, визначити досягнуті успіхи та виявити напрями для внесення коректив. Це допомагає забезпечити результативність стратегій та дій у сфері охорони здоров'я та мобілізацію ресурсів – фінансових,

технічних та людських тощо. Чіткі та вимірювані цілі сприяють збільшенню довіри громадськості до системи охорони здоров'я. Отже, визначення чітких та вимірюваних цілей у сфері охорони здоров'я є критично важливим етапом, що стимулює успішну реалізацію практичних підходів та досягнення мети трансформації медичної галузі.

Таким чином, до основних стратегічних напрямів удосконалення реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я належать:

- забезпечення належного фінансування галузі;
- підвищення доступності, безпечності та якості медичних послуг;
- пріоритетність заходів профілактичної спрямованості та промоція цінності здорового способу життя (health promotion);
- розвиток людських ресурсів в медичній сфері.

Для реалізації вказаних напрямів видається необхідним розробка практичних заходів та завдань, впровадження яких матиме комплексний вплив. З одного боку, це дозволить посилити інфраструктуру та ресурсне забезпечення системи. З іншого – призведе до значного підвищення якості медичних послуг, що, в свою чергу, є ключовим фактором для забезпечення загального добробуту суспільства та належного рівня здоров'я населення.

В межах реалізації першого стратегічного напрямку щодо забезпечення належного фінансування медичної галузі, практичними заходами державної політики мають стати:

1.1. Збільшення бюджетних асигнувань на охорону здоров'я: довести рівень видатків на охорону здоров'я до 6% ВВП, як рекомендує ВООЗ; забезпечити щорічне зростання бюджету охорони здоров'я не менше ніж на 5%, з урахуванням інфляції.

1.2. Впровадження програм державного медичного страхування: розширити покриття населення програмами державного медичного страхування; забезпечити доступність та якість медичних послуг для всіх застрахованих осіб;

1.3. Стимулювання розвитку приватного сектору охорони здоров'я: створити сприятливі умови для розвитку приватного сектору

охорони здоров'я; забезпечити реалізацію державно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я;

1.4. Боротьба з корупцією: забезпечити прозорість та підзвітність у сфері охорони здоров'я; посилити боротьбу із зловживаннями у сфері охорони здоров'я.

Для реалізації заходів 1.1. щодо належного фінансування охорони здоров'я, необхідним видається ухвалення відповідних законодавчих рішень, зокрема:

- доведення рівня видатків на охорону здоров'я до 6% ВВП за рекомендацією ВООЗ:

Закон України «Про Державний бюджет України на (рік)»: щорічно затверджувати бюджет охорони здоров'я на рівні не менше 6% ВВП;

Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року [26]: передбачити поетапне збільшення видатків на охорону здоров'я до 6% ВВП;

План відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022 – 2032 роки [22]: визначити конкретні кроки та строки для досягнення рівня видатків на охорону здоров'я 6% ВВП.

- забезпечення щорічного зростання бюджету охорони здоров'я не менше ніж на 5%, з урахуванням інфляції:

Бюджетний кодекс України: закріпити норму про щорічне зростання бюджету охорони здоров'я на 5%, з урахуванням інфляції.

Середньострокова бюджетна декларація [27]: передбачити щорічне зростання бюджету охорони здоров'я на 5%, з урахуванням інфляції.

Для реалізації заходів 1.2. щодо впровадження програм державного медичного страхування, зокрема щодо розширення покриття населення програмами державного медичного страхування; забезпечення доступності та якості медичних послуг для всіх застрахованих осіб, необхідним видається вжиття наступних кроків, зокрема:

- розширення покриття населення програмами державного медичного страхування:

проект Закону України «Про загальнообов'язкове державне медичне страхування» [28]: передбачити у розширення кола осіб, які підлягають обов'язковому державному медичному страхуванню; передбачити механізми добровільного державного медичного страхування для осіб, які не підлягають обов'язковому страхуванню;

Стратегія розвитку системи охорони здоров'я України на період до 2030 року [26]: передбачити заходи щодо поетапного розширення покриття населення програмами державного медичного страхування;

Наказ МОЗ України «Про затвердження дорожньої карти впровадження медичного страхування» [29]: передбачити механізми добровільного (в доповнення до додаткового) державного медичного страхування для осіб, які не підлягають обов'язковому страхуванню;

План відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022 – 2032 роки [22]: визначити конкретні кроки та строки для розширення покриття населення програмами державного медичного страхування.

- забезпечення доступності та якості медичних послуг для всіх застрахованих осіб:

Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» [6]: внести норму щодо гарантування доступності та якості медичних послуг для всіх застрахованих осіб; визначити перелік медичних послуг, які гарантуються державою застрахованим особам;

Програма державних гарантій медичного обслуговування населення [30]: передбачити заходи щодо забезпечення доступності та якості медичних послуг для всіх застрахованих осіб; визначити стандарти якості медичних послуг; створити та впровадити систему контролю за якістю медичних послуг, що надаються застрахованим особам.

Для реалізації заходів 1.3. щодо стимулювання розвитку приватного сектору охорони здоров'я, зокрема шляхом створення сприятливих умов для розвитку приватного сектору охорони здоров'я; забезпечення реалізації державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я необхідно здійснити наступні кроки:

- створення сприятливих умов для розвитку приватного сектору охорони здоров'я:

Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я» [31]: внести зміни щодо зменшення адміністративних бар'єрів для реєстрації та діяльності приватних медичних закладів; розширення переліку медичних послуг, які можуть надавати приватні медичні заклади; стимулювання інвестицій у розвиток приватного сектору охорони здоров'я;

- забезпечення реалізації державно-приватного партнерства (ДПП) у сфері охорони здоров'я:

Закон України «Про державно-приватне партнерство» [32]: внести зміни з метою визначення чіткого та прозорого механізму реалізації ДПП у сфері охорони здоров'я; забезпечення захисту прав та інтересів держави та приватних партнерів; стимулювати залучення приватних інвестицій у розвиток інфраструктури охорони здоров'я;

Методичні рекомендації для впровадження проектів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я [33]: надати цим рекомендаціям статус нормативно-правового документу (наказ МОЗ чи Постанови КМУ); розробити та затвердити Типові договори про ДПП у сфері охорони здоров'я, які мінімізуватимуть ризики для обох сторін та сприятимуть ефективній співпраці між державою та приватним сектором, визначатимуть стандартні умови реалізації ДПП.

Розробити та затвердити Програму розвитку ДПП у сфері охорони здоров'я, яка визначатиме пріоритетні напрямки для реалізації ДПП; передбачатиме механізми моніторингу та оцінки ефективності ДПП; сприятиме поширенню кращих практик ДПП.

Для реалізації заходів 1.4. щодо боротьби з корупцією, зокрема забезпечення прозорості та підзвітності у сфері охорони здоров'я; посилення боротьби із зловживаннями у сфері охорони здоров'я, необхідними є такі заходи:

- забезпечення прозорості та підзвітності у сфері охорони здоров'я:

Закон України «Про доступ до публічної інформації» [34]: внести зміни щодо розширення переліку інформації про діяльність МОЗ України, НСЗУ та інших органів влади у сфері охорони здоров'я, яка підлягає оприлюдненню;

Закон України «Про запобігання корупції» [35]: запровадити антикорупційні стандарти для працівників сфери охорони здоров'я; створити систему е-декларування для працівників сфери охорони здоров'я; посилити відповідальність за корупційні правопорушення;

- посилення боротьби із зловживаннями у сфері охорони здоров'я: створення антикорупційних структур в системі охорони здоров'я з функціями щодо розслідування корупційних злочинів у сфері охорони здоров'я; проведення антикорупційних експертиз; навчання та підвищення кваліфікації кадрів з антикорупційної тематики.

В межах реалізації другого стратегічного напрямку щодо підвищення доступності, безпечності та якості медичних послуг, практичними заходами державної політики мають стати:

2.1. Розширення доступу до медичних послуг та забезпечення 100% покриття населення України амбулаторною допомогою;

2.2. Підвищення безпечності медичних послуг шляхом впровадження системи управління якістю та безпечності медичної допомоги.

Для реалізації заходів 2.1. щодо розширення доступу до медичних послуг та забезпечення 100% покриття населення України амбулаторною допомогою варто вжити наступних кроків:

– розвиток інфраструктури шляхом забезпечення госпітальних округів сучасним медичним обладнанням та технологіями для поліпшення діагностики та лікування;

– посилення фінансової підтримки госпітальних округів для забезпечення якісних медичних послуг та розвитку інфраструктури;

– підвищення кваліфікації медичного персоналу та забезпечення постійного професійного навчання для покращення якості медичного обслуговування;

– стимулювання медичних фахівців до роботи у віддалених регіонах шляхом розробки програм та ініціатив, спрямованих на залучення кваліфікованого медичного персоналу в госпітальних округах;

– створення інклюзивного середовища в медичних закладах, які повинні бути доступними для людей з інвалідністю та інших вразливих груп населення.

Для реалізації заходів 2.2. щодо підвищення безпечності медичних послуг шляхом впровадження системи управління якістю та безпечності медичної допомоги, необхідним є:

- розробка та затвердження нормативно-правової бази, зокрема прийняття Закону України «Про якість та безпечність медичних послуг», який визначатиме основні принципи та вимоги до системи управління якістю та безпечності медичної допомоги;

- створення та впровадження системи управління якістю та безпечності медичної допомоги в закладах охорони здоров'я:

- розробка та впровадження політики якості та безпечності кожним закладом охорони здоров'я, яка визначатиме його зобов'язання щодо забезпечення якісної та безпечної медичної допомоги;

- створення системи моніторингу та оцінки якості та безпечності медичної допомоги, яка дозволить закладам охорони здоров'я збирати дані про якість та безпечність медичної допомоги, аналізувати їх та вживати заходів для покращення;

- проведення внутрішнього контролю якості медичної допомоги з метою оцінки відповідності роботи закладу охорони здоров'я встановленим стандартам;

- навчання та підвищення кваліфікації персоналу з питань якості та безпечності медичної допомоги.

- зовнішній контроль якості та безпечності медичної допомоги:

- ліцензування та акредитація закладів охорони здоров'я з метою визначення їх відповідності стандартам якості та безпечності медичної допомоги;

– державний контроль за діяльністю закладів охорони здоров'я шляхом їх перевірки щодо дотримання вимог до якості та безпечності медичної допомоги.

В межах реалізації третього стратегічного напрямку щодо пріоритетності заходів профілактичної спрямованості та промоції цінності здорового способу життя (health promotion), практичні заходи державної політики можуть бути реалізовані через:

3.1. Інформаційні кампанії та освітня діяльність, а також створення сприятливих умов для здорового способу життя.

3.2 Впровадження фіскальних заходів для підтримки здорового способу життя.

Для реалізації заходів 3.1. щодо інформаційних кампаній та освітньої діяльності; створення сприятливих умов для здорового способу життя необхідним є:

– розробка та розповсюдження інформаційних матеріалів про переваги здорового способу життя, включаючи правильне харчування, фізичну активність, відмову від шкідливих звичок тощо, використовуючи як загальні освітні кампанії, так і спеціалізовані програми в школах, медичних установах та громадських організаціях;

– підтримка здорового середовища шляхом державного регулятивного впливу довкілля на здоров'я, зокрема контролю за якістю повітря та води, обмеження використання шкідливих речовин у промисловості та побуті;

– створення сприятливих умов для здорового способу життя:

– розвиток інфраструктури для фізичної активності, включаючи спортивні майданчики, велодоріжки, зелені зони; стимулювання занять спортом серед дітей та дорослих шляхом організації спортивних заходів, змагань, фітнес-клубів тощо;

– розробка та реалізація програм на місцевому, регіональному та національному рівнях: Програми з раннього виявлення та втручання; Програми з підтримки здорового способу життя для людей похилого віку;

– залучення до співпраці та підтримка ініціатив громадських організацій, які сприяють здоровому способу життя, таких як

об'єднання захисників здоров'я, спортивні клуби, групи підтримки відмови від шкідливих звичок тощо.

Для реалізації заходів 3.2. щодо впровадження фіскальних заходів для підтримки здорового способу життя, необхідним вважаємо:

- зниження податків на здорові продукти, підвищення податків на шкідливі товари (енергетики, алкоголь, тютюн);
- зниження податків на спортивні товари; абонементи в спортивні зали, клуби;
- заборона на рекламу в денний час шкідливих продуктів на телебаченні; радіо; соцмережах; зовнішньої реклами тощо.

В межах реалізації четвертого стратегічного напрямку щодо розвитку людських ресурсів в медичній сфері, практичні заходи державної політики можуть бути реалізовані через:

- 4.1. Підвищення престижу та привабливості медичних професій.
- 4.2. Підготовку та перепідготовку медичних кадрів.
- 4.3. Розвиток наукової та дослідницької діяльності.

Для реалізації заходів 4.1. щодо підвищення престижу та привабливості медичних професій, необхідним є:

- покращення умов праці шляхом забезпечення заробітної плати, що відповідає рівню кваліфікації, досвіду роботи та відповідальності;
- здійснення диференціації заробітної плати залежно від складності праці, кваліфікаційної категорії, умов праці та результатів роботи;
- забезпечення медичних працівників сучасним обладнанням, інструментами та засобами індивідуального захисту;
- створення безпечних та комфортних умов праці для медичних працівників;
- зменшення бюрократичного навантаження на медичних працівників;

Для реалізації заходів 4.2. щодо підготовки та перепідготовки медичних кадрів, вважаємо необхідним:

- збільшення кількості бюджетних місць у вищих медичних навчальних закладах за пріоритетними напрямками;

- забезпечення адресної підтримки талановитих абітурієнтів, які бажають навчатися за медичними спеціальностями;
- розробку та впровадження сучасних програм навчання з урахуванням міжнародних стандартів та потреб галузі охорони здоров'я;
- використання інноваційних методів навчання та симуляційних технологій;

Для реалізації заходів 4.3. щодо розвитку наукової та дослідницької діяльності, важливим видаються такі заходи:

- розвиток наукової діяльності:
- заохочення участі медичних працівників у наукових конференціях, семінарах та інших наукових заходах;
- залучення іноземних фахівців для викладання у медичних закладах;
- сприяння обміну досвідом між українськими та іноземними медичними фахівцями;
- розвиток дослідницької діяльності:
- збільшення фінансування наукових досліджень у галузі медицини;
- створення системи грантів для підтримки наукових досліджень;
- забезпечення комерціалізації наукових розробок у галузі медицини;
- надання стипендій та грантів для молодих вчених-медиків.

Також, необхідно розробити практичні рекомендації щодо модернізації та покращення змісту професійної підготовки та підвищення кваліфікації фахівців у галузі охорони здоров'я. Це дозволить наблизити програми навчання до потреб та вимог, відповідно до міжнародних стандартів. Розроблення таких рекомендацій, з метою забезпечення відповідності освітніх програм потребам сучасного управління в галузі охорони здоров'я та забезпечення їх ефективності, сприятиме підвищенню професійного рівня фахівців у сфері охорони здоров'я, їх здатності ефективно впроваджувати інноваційні підходи та вирішувати складні завдання.

Ураховуючи, що якість кадрових ресурсів та їх підготовка є основною умовою для забезпечення охорони здоров'я населення в умовах трансформації галузі в Україні, стає актуальним питання удосконалення системи підготовки фахівців у досліджуваній сфері, які здатні впроваджувати системні зміни.

Відомо, що для оптимального функціонування системи охорони здоров'я необхідне забезпечення її висококваліфікованими спеціалістами, які володіють не тільки відповідними професійними компетентностями, але й практичним досвідом у різних сферах медичної діяльності. Це охоплює медичних працівників на всіх рівнях, від лікарів загальної практики до вузькоспеціалізованих фахівців у різних медичних секторах, а також і керівників сфери охорони здоров'я.

Враховуючи те, що поняття «керівні кадри системи охорони здоров'я» охоплює фахівців, до обов'язків яких входять питання управління галуззю та, які здійснюють керівництво на різних рівнях системи охорони здоров'я; ними є публічні службовці, а саме вище керівництво, такі як міністри, директори департаментів охорони здоров'я на державному та регіональному рівнях, а також і посадові особи місцевого самоврядування; крім того, це поняття охоплює керівництво усіма медичними закладами, які забезпечують надання медичних послуг на місцевому рівні, вважаємо за необхідне проаналізувати зарубіжну практику підготовки фахівців для сфери охорони здоров'я, як лікарів, так і керівників.

Американський комітет з підготовки лікарів для системи охорони здоров'я (Committee on Training Physicians for Public Health Careers) визначив, що всі лікарі, незалежно від їхньої спеціальності, у деякій мірі беруть участь у забезпеченні громадського здоров'я; лікарі, які здійснюють свою діяльність у сфері громадського здоров'я, мають іншу спеціалізацію, зокрема, педіатри, які працюють в закладах середньої освіти; лікарі, які обирають кар'єру безпосередньо у сфері громадського здоров'я. Такі умови вимагають від лікарів багатостороннього підходу до їхньої діяльності, включаючи участь у розробці політики, стратегічному управлінні та плануванні. Це

означає, що лікарі мають бути готові не лише надавати медичну допомогу пацієнтам, але й брати участь у процесі прийняття рішень, що спрямовані на покращення суспільного (громадського) здоров'я. Зокрема, вони можуть виступати як консультанти з питань здоров'я, а також брати участь у розробці та впровадженні стратегій покращення здоров'я громади [36]. При цьому, такий широкий спектр обов'язків вимагає від медичних працівників гнучкості, креативності та здатності працювати в команді з метою досягнення загального високого рівня здоров'я нації, що, у свою чергу, підвищується увага до питань удосконалення системи їх підготовки.

Інститут медицини (Institute of Medicine National Academies Press, Washington) розглядає важливість ролі закладів освіти у галузі громадського здоров'я, включаючи медичні школи, школи медсестер та інші установи, які сприяють розвитку освіти та лідерства в цій сфері. Всі здобувачі-медики мають мати навички з таких ключових напрямів, які мають вирішальне значення для освіти в галузі охорони здоров'я в 21 столітті, зокрема інформатика, геноміка, комунікація, культурна компетентність, участь громадськості у дослідженнях, глобальна охорона здоров'я, політика та право, а також етика громадського здоров'я [37].

Навчальні програми та плани підготовки фахівців доцільно розробляти відповідно до переліку загальних європейських основних компетенцій у галузі громадського здоров'я, які розробили школи-члени Асоціації шкіл громадської охорони здоров'я в Європейському регіоні (ASPHER). Ці компетенції визначаються як ключові навички та знання, необхідні для фахівців у цій сфері. Серед них можуть бути здатність до аналізу даних з охорони здоров'я, вміння розробляти та оцінювати програми громадського здоров'я, навички управління проектами у галузі громадського здоров'я, розуміння соціальних та культурних аспектів громадського здоров'я, а також навички комунікації та співпраці з громадськістю та іншими стейкхолдерами [38]. Ці компетенції направлені на сприяння підготовки фахівців, які зможуть ефективно впливати на здоров'я громади та розвиток системи громадського здоров'я.

У всьому світі найбільш поширеною формою фахової підготовки у сфері охорони здоров'я є навчання на післядипломному рівні у Школах охорони здоров'я (School of Public Health). Вони відіграють ключову роль у навчанні, дослідженнях та розвитку політик, спрямованих на забезпечення здоров'я громади. Школи охорони здоров'я забезпечують комплексну освіту у сфері громадського здоров'я, включаючи аналіз статистичних даних, розробку та оцінку програм, управління проєктами, соціальні та культурні аспекти здоров'я, навички комунікації тощо. Вони є центрами, де здобувачі, науковці та практикуючі фахівці-експерти спільно працюють над вирішенням найважливіших проблем громадського здоров'я та сприяють покращенню стану здоров'я населення та суспільного благополуччя. Різноманіття форм діяльності Шкіл охорони здоров'я визначається різницею в системах охорони здоров'я різних країн. Кожна країна має власні особливості та вимоги до здоров'я своїх громадян, що відображається в освітніх програмах та діяльності Шкіл охорони здоров'я [39].

Зокрема, Школа охорони здоров'я у Гарварді (The Harvard T.H. Chan School of Public Health) пропонує програми освітніх ступенів магістра, докторські ступені, подвійні ступені, а також літні програми без видачі дипломів, навчальні курси, курси безперервної професійної підготовки, зокрема Магістр громадського здоров'я Master of Public Health (MPH); Магістр громадського здоров'я, MPH in Epidemiology (MPH-EPI); Магістр громадського здоров'я MPH Generalist (MPH-GEN); Магістр з менеджменту в охороні здоров'я Master in Health Care Management (MHCM); Магістр наук Master of Science (ScM, SM); Доктор філософії Doctor of Philosophy (PhD): PhD in Biological Sciences in Public Health, PhD in Biostatistics, PhD in Population Health Sciences, PhD in Health Policy; Doctor of Public Health (DrPH) [40-43].

Отже, випускники цієї школи підготовлені до реальних змін у лабораторіях, лікарнях та організаціях охорони здоров'я, а також на державних і публічних посадах, а також мають можливість кар'єрного зростання після її закінчення [44]. А також Гарвардська школа громадської охорони здоров'я імені Т. Чана підтримує взаємозв'язки з

офісами кар'єрних служб в установах-членах Асоціації шкіл і програм громадської охорони здоров'я (ASPPH) [45].

Таким чином, підготовка фахівців для системи громадського здоров'я в Україні, базуючись на зарубіжному досвіді, повинна бути здійснена на всіх рівнях системи освіти в т. з. Школах охорони здоров'я при вищих медичних закладах освіти. Продовження цієї практики сприятиме покращенню якості освіти та підготовки фахівців у сфері охорони здоров'я, забезпечуючи потреби суспільства в компетентних медичних працівниках.

Особливості сфери охорони здоров'я як об'єкта управління передбачає наявність сучасних викликів та унікальних завдань, які вимагають здійснення специфічного керівництва. Ця сфера є досить складною та чутливою до зовнішніх системних змін, оскільки прямо впливає на життя та здоров'я населення. Тому для її розвитку є необхідність у кваліфікованих менеджерів, управлінців, які здатні ефективно керувати процесами у цій галузі, враховуючи всі аспекти такої діяльності, включаючи як і медичну практику, так і знання у сфері фінансів, логістики, а також набуття компетентностей у правових питаннях та державній політиці в конкретній галузі. Отже, необхідність підготовки керівних кадрів для сфери охорони здоров'я виходить за межі адміністративної діяльності, а визначається потребою в наявності спеціальної освіти, зокрема на післядипломному рівні.

Таким чином, навчання фахівців для сфери охорони здоров'я не повинно обмежуватися рівнем освіти, здобутої у Школах охорони здоров'я. При цьому виникає необхідність у постійному фаховому вдосконаленню таких спеціалістів, а також підвищенні кваліфікації шляхом безперервного професійного розвитку та самоосвіти. Зокрема, післядипломна підготовка керівних кадрів для сфери охорони здоров'я може здійснюватися як за програмою 18-місячних курсів спеціалізації з організації та управління охороною здоров'я, так і за магістерськими програмами із внесенням змін в частині здобуття необхідних компетентностей за стандартами ASPHER [38].

Сучасна медична реформа, яка здійснюється в Україні, створює

низку викликів та можливостей для системи охорони здоров'я, зокрема зміни в організації, фінансуванні, управлінні та наданні медичних послуг вимагають наявності висококваліфікованих фахівців, які здатні адаптуватися до нових умов та впроваджувати інноваційні підходи до управління та надання медичної допомоги. Отже, актуалізується не лише потреба у медичних фахівцях, але й у керівних кадрах, які мають глибоке розуміння сучасних тенденцій та вміння керувати складними системами охорони здоров'я. Відтак, вирішення проблеми підготовки висококваліфікованих фахівців у цій сфері стає надзвичайно важливим завданням, яке потребує комплексного підходу та розвинутих навчальних програм на післядипломному рівні, а також впровадження навчальних курсів для підвищення їх кваліфікації.

Отже, з метою вдосконалення системи підготовки фахівців у сфері охорони здоров'я можна виділити такі заходи:

- здійснення системного оновлення та внесення змін до навчальних програм з урахуванням сучасних тенденцій, інновацій та потреб сфери охорони здоров'я;

- збільшення кількості практико-орієнтованих занять і стажувань для здобувачів денної (очної) форми навчання, з метою отримання практичних навичок та досвіду, достатніх для здійснення ефективної діяльності як в медичних закладах, так і в органах державної влади та органах місцевого самоврядування;

- запровадження інноваційних методів навчання, зокрема використання сучасних технологій навчання, включаючи віртуальну реальність, симуляційне навчання та інтерактивні методи, з метою підвищення ефективності процесу навчання;

- створення навчальних програм та курсів, які сприяють розвитку міждисциплінарних знань та навичок, що дозволяють фахівцям у сфері охорони здоров'я краще розуміти комплексні проблеми та знаходити інноваційні рішення;

- забезпечення можливості постійного професійного розвитку для медичних працівників, керівників галузі та учасників кадрового резерву шляхом проходження регулярних курсів підвищення кваліфікації, участі у семінарах та наукових конференціях;

– запровадження належної системи мотивації та стимулювання для науково-педагогічних кадрів з метою підтримки інновацій у навчальних програмах та їх участі в дослідницьких проєктах.

Підсумовуючи, зазначимо, що система охорони здоров'я України потребує значних змін для того, щоб відповідати сучасним викликам та потребам населення. Практико-орієнтовані підходи впровадження цих змін повинні бути засновані на таких принципах як: доказовість, фокус на результатах, залучення стейкхолдерів, економічна ефективність, прозорість та підзвітність, інноваційність, справедливість, співучасть, гнучкість та адаптованість до мінливих умов та суспільних потреб. Вважаємо, що дотримання цих умов здатне здійснити ефективну трансформацію системи охорони здоров'я, забезпечити необхідне фінансування та ресурси; залучити до цього процесу всі зацікавлені сторони: суб'єктів державного управління галузі, пацієнтів, медичних працівників, громадських організацій, експертів та міжнародних партнерів. Лише за таких умов реалізація державної політики у сфері охорони здоров'я в Україні може бути успішною.

РОЗДІЛ 7.

РОЗВИТОК КОМПЛЕКСНОГО МЕХАНІЗМУ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

Подолян Михайло Іванович, аспірант за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», викладач кафедри готельно-ресторанної справи ЗВО “Університет Короля Данила”

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0654-9382>

Сурай Інна Геннадіївна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4377-2724>

Ключові слова: механізм, соціально-економічний аспект, інституційний аспект, нормативно-правовий аспект, державне регулювання, ресторанний бізнес.

Ресторанний бізнес в Україні в останні роки набуває все більшого значення для соціально-економічного розвитку українського суспільства, зокрема враховуючи виклики і можливості, що зумовлені сьогоденням.

Соціальний аспект галузі проявляється у створенні робочих місць для різних категорій населення, включаючи молодь та соціально вразливі групи, розвитку професійних компетенцій у сфері обслуговування та управління, а також забезпеченні доступу населення до якісних послуг харчування та культурного дозвілля. Важливою складовою соціальної функції ресторанного бізнесу є впровадження стандартів якості та сертифікації послуг, що гарантує безпеку та задоволення потреб споживачів, а також враховує емоційний аспект – створення приємного досвіду для відвідувачів, задоволення їхніх культурних та гастрономічних очікувань. Ресторанний бізнес активно підтримує місцеві громади через програми

корпоративної соціальної відповідальності та благодійні ініціативи, підкреслюючи свою важливість не лише як економічного, а й соціального чинника [11; 17-19].

Ресторанний бізнес є важливою складовою економіки послуг, створює робочі місця, стимулює споживчий попит та впливає на розвиток суміжних секторів – харчової промисловості, сільського господарства, торгівлі та транспорту тощо. За даними аналітиків, чистий дохід ресторанного бізнесу в Україні у 2023 році значно зріс порівняно з попереднім роком, що свідчить про активізацію галузі та підвищення її економічної ваги [20]. Водночас, бізнес стикається з численними ризиками, пов'язаними з економічною нестабільністю, воєнною агресією, логістичними та кадровими проблемами, що підкреслює необхідність ефективного державного регулювання для забезпечення стабільності, розвитку та соціальної захищеності усіх учасників: як надавачів послуг, так і отримувачів послуг [6].

У цьому контексті особливої актуальності набуває дослідження державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні, зокрема комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу, який забезпечить прозоре та передбачуване середовище для функціонування галузі, сприятиме її розвитку та одночасно дозволить мінімізувати ризики.

Комплексний механізм державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні являє собою системою заходів, інституцій та нормативно-правових актів, спрямованих на створення стабільного середовища для функціонування галузі. Його основними завданнями є підтримка розвитку підприємництва та стимулювання інвестицій у ресторанний сектор, забезпечення дотримання санітарних, безпекових та якісних стандартів, захист прав споживачів і працівників, стабілізація податкового та економічного середовища, а також сприяння інноваціям і цифровізації у сфері послуг. Адже, стандартизація та сертифікація послуг забезпечує якість і безпеку для споживачів, а також формує комфортне і доступне середовище для всіх груп населення, включно з людьми з інвалідністю. Держава стимулює розвиток корпоративної соціальної відповідальності у закладах, що

впливає на умови праці персоналу, рівень зайнятості серед соціально вразливих груп та загальну задоволеність клієнтів емоційним досвідом від відвідування ресторану. Такий підхід враховує соціальні потреби населення, підвищує престиж професії та сприяє соціально-економічному розвитку суспільства [14; 18].

При структуризації комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні нами виокремлено три взаємопов'язані аспекти: соціально-економічний, інституційний та нормативно-правовий.

Соціально-економічний аспект проявляється у поєднанні економічної ефективності галузі з задоволенням соціальних потреб населення. Він передбачає створення робочих місць для молоді, жінок та соціально вразливих груп, що сприяє зменшенню безробіття та підвищенню соціальної стабільності. Регулювання забезпечує впровадження стандартів якості обслуговування та безпеки продуктів харчування, сертифікацію закладів і персоналу, а також доступність закладів для осіб з інвалідністю, підвищуючи довіру споживачів та культурну цінність відвідування ресторанів. Крім того, стимулюється корпоративна соціальна відповідальність, розвиток благодійних програм та екологічної свідомості, що формує позитивний імідж галузі. Ресторанний бізнес впливає на розвиток суміжних галузей економіки, створюючи мультиплікативний ефект для локальної економіки. Ефективність соціально-економічного регулювання оцінюється за рівнем зайнятості, реалізацією КСВ-програм, задоволеністю працівників і споживачів та внеском галузі у розвиток суміжних секторів [13; 18; 20].

Інституційний аспект полягає в координації діяльності державних органів, органів місцевого самоврядування та контролюючих інституцій, що здійснюють ліцензування, сертифікацію, класифікацію закладів та контроль за дотриманням стандартів якості. Незважаючи на наявність механізмів регулювання, існують бар'єри у взаємодії між бізнесом та державою, що обмежують розвиток галузі, особливо малого та середнього бізнесу. Формування ефективного інституційного середовища сприяє створенню

сприятливого бізнес-клімату, залученню інвестицій та підвищенню конкурентоспроможності українських закладів на міжнародному рівні.

Нормативно-правовий аспект включає закони, постанови, стандарти, правила ліцензування та сертифікації, санітарні та гігієнічні норми, охорону прав споживачів та питання оподаткування. Ефективне правове регулювання сприяє підвищенню стандартів якості та безпеки, захисту прав споживачів та формуванню позитивного іміджу галузі. Водночас надмірна або неузгоджена регуляція може стати перешкодою для розвитку, особливо малого бізнесу. У сучасних умовах нормативно-правовий механізм повинен бути гнучким і адаптивним до технологічних, економічних та соціальних змін, зокрема цифровізації та нових форм обслуговування.

Незважаючи на значну соціально-економічну вагу ресторанного бізнесу в Україні, сьогодні його розвиток супроводжується низкою проблем, що зумовлюють необхідність вдосконалення механізмів державного регулювання [3, 6, 12]. По-перше, галузь стикається з економічною нестабільністю, впливом воєнних дій, коливаннями попиту та проблемами кадрового забезпечення, що ускладнює планування діяльності та інвестиційну привабливість. По-друге, існуюча інституційна система державного регулювання не завжди забезпечує ефективну координацію між органами влади та бізнесом, що проявляється у надмірній бюрократії, неузгодженості нормативних вимог та слабкій підтримці малого та середнього підприємництва.

По-третє, нормативно-правове поле ресторанного бізнесу потребує адаптації до сучасних викликів: цифровізації, нових форм обслуговування, підвищених стандартів якості та безпеки, захисту прав споживачів. Недосконалість законодавчих і регуляторних механізмів створює ризики для розвитку галузі та знижує її конкурентоспроможність на внутрішньому та міжнародному ринках.

Таким чином, актуальною є проблема формування комплексного, гнучкого та ефективного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу, який би поєднував соціально-економічну підтримку, інституційну координацію та відповідність нормативно-

правовим стандартам, сприяв стабільності функціонування галузі та її сталому розвитку.

Комплексний механізм державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні має формуватися як комплекс соціально-економічних, інституційних та нормативно-правових інструментів, що взаємодіють між собою для забезпечення стабільності, прозорості та конкурентоспроможності галузі.

З позиції соціально-економічного аспекту ресторанний бізнес відіграє важливу роль у формуванні робочих місць, що сприяє зростанню доходів держави через систему податків та зборів, стимулює розвиток суміжних галузей, таких як постачання продуктів харчування, обладнання та логістика, а також виконує соціальну функцію, забезпечуючи доступність культурно-розважальної сфери для населення. Інституційний аспект механізму передбачає координацію діяльності державних органів, професійних асоціацій та контролюючих структур.

До основних інститутів державного регулювання ресторанного бізнесу належать:

- Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України (Мінекономіки) [21], що є головним органом у системі центральних органів виконавчої влади, який забезпечує: формування та реалізує державну інвестиційну політику, державну інноваційну політику в реальному секторі економіки, державну політику у сфері розвитку підприємництва, державно-приватного партнерства; формування та реалізацію державної політики у сфері праці, зайнятості населення, трудової міграції, трудових відносин, соціального діалогу; формування та реалізує державну політику у сфері безпечності та окремих показників якості харчових продуктів; формування: державної регуляторної політики, державної політики з питань ліцензування, дозвільної системи, нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності; державної політики у сфері захисту прав споживачів тощо [22];

- Міністерство охорони здоров'я (МОЗ) як центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується

Кабінетом Міністрів України, забезпечує додержання підприємствами, установами та організаціями права громадян на охорону здоров'я [23] та контролює санітарно-гігієнічні стандарти та безпечність харчових продуктів;

– Державна податкова служба (ДПС) як центральний орган виконавчої влади, діяльність якого спрямовується і координується Кабінетом Міністрів України через Міністра фінансів, реалізує державну податкову політику, державну політику з адміністрування єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування [24], тобто здійснює контроль за сплатою податків.

Для ефективного функціонування ресторанного бізнесу вагоме значення має взаємодія з місцевим самоврядуванням, система якого включає: територіальну громаду; сільську, селищну, міську раду; сільського, селищного, міського голову; виконавчі органи сільської, селищної, міської ради; районні та обласні ради, що представляють спільні інтереси територіальних громад сіл, селищ, міст; органи самоорганізації населення [25]. Саме територіальна громада (в межах своєї території) здійснює свої повноваження щодо вирішення усіх питань місцевого значення відповідно до Конституції і законів України, як безпосередньо, так і через органи місцевого самоврядування.

Слід відзначити зростаючу роль професійних асоціацій в удосконаленні державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні, зокрема Всеукраїнської асоціації рестораторів, які допомагають встановлювати галузеві стандарти, організовують навчальні програми та представляють інтереси бізнесу перед державою.

Нормативно-правовий аспект включає законодавчі та підзаконні акти, що регламентують діяльність закладів харчування, права та обов'язки суб'єктів підприємництва, а також стандарти якості та безпеки продуктів. Основними нормативними документами є Цивільний [26] та Господарський [27] кодекси України, закони про підприємництво, податки та безпечність харчових продуктів, а також Санітарні правила і норми для закладів громадського харчування,

ліцензійні умови продажу алкогольних напоїв і норми пожежної безпеки та охорони праці. Контроль за дотриманням нормативно-правових вимог здійснюють державні органи нагляду та сертифікаційні установи, а порушення законодавства тягнуть за собою адміністративну або кримінальну відповідальність. Взаємодія соціально-економічного, інституційного та нормативно-правового аспектів забезпечує комплексний підхід до регулювання ресторанного бізнесу, спрямований на розвиток підприємництва, захист прав споживачів та формування прозорого і конкурентного ринку.

В таблиці 7.1 відображено ключові елементи аспектів комплексного механізму державного регулювання, зокрема виокремлено, що соціально-економічний аспект спрямований на підтримку розвитку підприємництва, забезпечення зайнятості та економічної стабільності, а також на створення мультиплікаційного ефекту для суміжних галузей, виконуючи при цьому соціальну функцію.

Основними учасниками цього аспекту є підприємці ресторанного бізнесу, працівники, постачальники та споживачі, а його реалізація здійснюється через формування робочих місць, сплату податків, розвиток суміжних галузей і підвищення якості послуг [4; 6; 19].

Інституційний аспект забезпечує координацію діяльності державних органів і професійних об'єднань, встановлення правил гри на ринку та підтримку конкурентного середовища. До ключових учасників належать Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, Міністерство охорони здоров'я, Державна податкова служба, органи місцевого самоврядування та професійні асоціації, зокрема Всеукраїнська асоціація рестораторів. Його реалізація передбачає ліцензування, проведення інспекцій, сертифікацію, організацію навчальних програм і надання консультаційної підтримки бізнесу.

Нормативно-правовий аспект визначає права та обов'язки суб'єктів бізнесу, встановлює стандарти якості та безпеки, регламентує оподаткування та відповідальність за порушення. Основними учасниками цього аспекту є Верховна Рада України,

Кабінет Міністрів України, Держспоживслужба та органи сертифікації. Інструментами його реалізації виступають закони та кодекси, законодавство про податки та підприємництво, СанПіН, ліцензії на продаж алкоголю, норми пожежної та трудової безпеки, а також контроль і застосування відповідальності за порушення.

Таблиця 7.1 Аналіз аспектів механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні*

Аспект регулювання	Сутність і завдання	Основні учасники / інституції	Інструменти та механізми
Соціально-економічний	сприяє розвитку підприємництва, зайнятості та економічної стабільності. Забезпечує мультиплікаційний ефект для суміжних галузей. Виокремлює соціальну функцію.	підприємці ресторанного бізнесу, працівники, постачальники, споживачі	формування робочих місць; сплата податків; розвиток суміжних галузей; підвищення якості послуг
Інституційний	координація діяльності держави та професійних об'єднань, встановлення правил гри, підтримка конкурентного середовища	Міністерство економіки; Міністерство охорони здоров'я; Державна податкова служба; місцеві органи самоврядування; професійні асоціації (Всеукраїнська асоціація рестораторів)	ліцензування, інспекції, сертифікація, організація навчальних програм, консультаційна підтримка бізнесу
Нормативно-правовий	визначає права та обов'язки суб'єктів бізнесу, встановлює стандарти якості та безпеки, регламентує оподаткування та відповідальність	Верховна Рада України; Кабінет Міністрів; Держспоживслужба; органи сертифікації	Закони та кодекси (Цивільний, Господарський); законодавство про податки та підприємництво; СанПіН; ліцензії на алкоголь; норми пожежної та трудової безпеки; контроль та відповідальність за порушення

**Джерело: сформовано на основі [1; 6; 13].*

Проаналізовані три аспекти у взаємодії забезпечують комплексне та ефективне державне регулювання ресторанного бізнесу, поєднуючи

економічні стимули, інституційну координацію та нормативно-правові стандарти, що необхідно деталізувати (табл. 7.2).

Деталізований аналіз аспектів комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні (табл. 7.2) демонструє його як систему соціально-економічних, інституційних і нормативно-правових інструментів, що забезпечують стабільність, прозорість і конкурентоспроможність галузі.

Зокрема, соціально-економічний аспект спрямований створення робочих місць, що сприяє зайнятості та професійному розвитку персоналу; забезпечення фіскальних надходжень до державного та місцевого бюджетів через податки, касові апарати та звітність; стимулювання розвитку суміжних галузей, таких як постачальники продуктів харчування, обладнання та логістики, що формує мультиплікаційний економічний ефект; а також виконання соціальної функції шляхом підвищення доступності культурно-розважальної сфери та якості обслуговування населення. Інституційний аспект забезпечує організаційну координацію та контроль діяльності ресторанної галузі. Його ключові учасники: державні органи – здійснюють ліцензування та контролюють виконання стандартів; професійні асоціації, зокрема Всеукраїнська асоціація рестораторів, що представляють інтереси бізнесу, розробляють галузеві стандарти та організовують навчальні програми; а також контрольні й сертифікаційні органи, такі як Держспоживслужба, які перевіряють дотримання санітарних, технологічних і безпекових норм та видають сертифікати відповідності. Нормативно-правовий аспект визначає юридичні рамки та стандарти діяльності закладів ресторанного бізнесу. Він включає законодавчі акти, такі як Цивільний та Господарський кодекси України, закони про підприємництво, податки та безпечність харчових продуктів, які встановлюють права, обов'язки та договірні відносини між суб'єктами бізнесу, споживачами та державою; підзаконні акти та стандарти, зокрема Санітарні правила, ліцензії на продаж алкоголю, норми пожежної та трудової безпеки, що регламентують конкретні вимоги до закладів; а також механізми контролю та відповідальності, такі як інспекції, перевірки, штрафи та

судові позови, що забезпечують дотримання законів і стандартів. Взаємодія соціально-економічного, інституційного та нормативно-правового аспектів створює комплексний механізм державного регулювання ресторанного бізнесу, який забезпечує розвиток підприємництва, захист прав споживачів і формування прозорого та конкурентного ринку [5; 15].

Таблиця 7.2 Деталізований табличний аналіз комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні за соціально-економічним, інституційним та нормативно-правовим аспектами*

Аспект регулювання	Складові	Сутність та завдання	Основні учасники / інституції	Інструменти та механізми
Соціально-економічний	1. Зайнятість	створення робочих місць для кухарів, офіціантів, адміністраторів, логістів та суміжних спеціалістів	підприємці ресторанного бізнесу, працівники	трудові контракти, навчальні програми, стимулювання розвитку персоналу
	2. Фіскальні надходження	забезпечення доходів державного та місцевого бюджету через податки	державна податкова служба, місцеві фінансові органи	оподаткування (ПДВ, податок на прибуток, податок на доходи фізичних осіб), касові апарати, звітність
	3. Розвиток суміжних галузей	стимулювання постачальників продуктів, обладнання, логістики	постачальники, логістичні компанії, виробники обладнання	договори постачання, тендери, контракти
	4. Соціальна функція	підвищення доступності культурно-розважальної сфери, покращення якості обслуговування	населення, споживачі	маркетингові програми, сервіси обслуговування, стандарти якості

Інституційний	1. Державні органи	координація розвитку галузі, встановлення правил та контроль	Міністерство економіки, Міністерство охорони здоров'я, Державна податкова служба, місцеві органи самоврядування	ліцензування, інспекції, контроль стандартів, моніторинг діяльності
	2. Професійні асоціації	представлення інтересів бізнесу, розробка галузевих стандартів, навчання	всеукраїнська асоціація рестораторів, регіональні об'єднання	освітні програми, конференції, консультації, рекомендації для держави
	3. Контрольні та сертифікаційні органи	перевірка відповідності діяльності стандартам, сертифікація продукції та технологій	Держспоживслужб а, сертифікаційні компанії	інспекції, перевірки, сертифікати відповідності, протоколи порушень
Нормативно-правовий	1. Законодавчі акти	регулюють права, обов'язки, договірні відносини, оподаткування та безпеку	Верховна Рада, Кабінет Міністрів	цивільний кодекс, Господарський кодекс, закони про підприємництво, податки та безпечність харчових продуктів
	2. Підзаконні акти та стандарти	встановлюють конкретні вимоги до діяльності закладів	Міністерства, Держспоживслужб а, місцеві органи влади	СанПіН, ліцензії на алкоголь, правила пожежної та трудової безпеки
	3. Механізми контролю та відповідальності	забезпечують дотримання законів та стандартів, передбачають санкції	державні органи нагляду, судові інстанції	інспекції, штрафи, адміністративна та кримінальна відповідальність, судові позови

* Джерело: сформовано на основі [3-5; 17].

Впровадження комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні формують основу для ефективного розвитку галузі та створення стабільного ринкового середовища (Рис. 7.1).

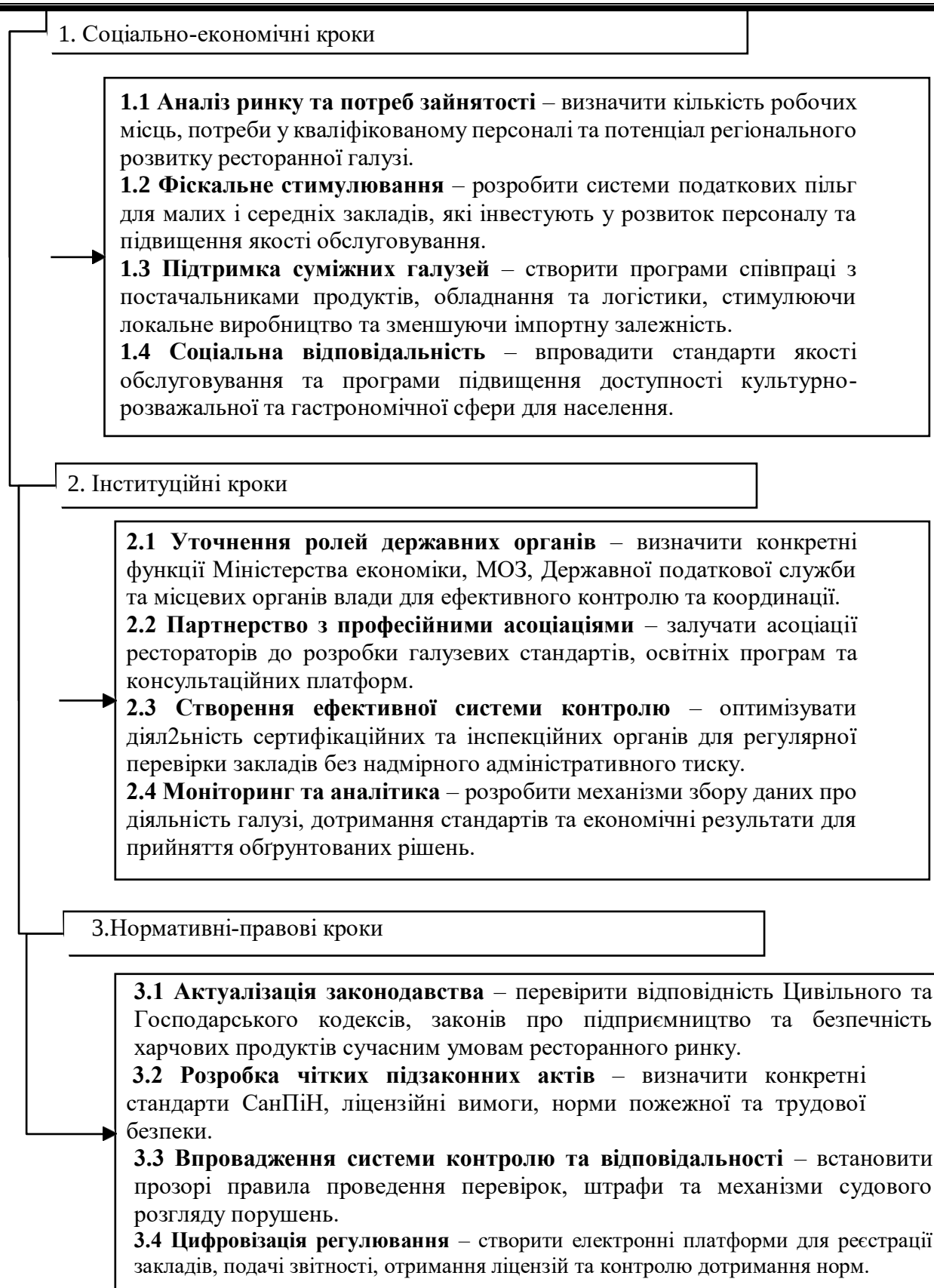


Рисунок 7.1 Кроки впровадження механізму державного регулювання ресторанного бізнесу

Соціально-економічний крок передбачає проведення детального аналізу ринку та потреб зайнятості, що дозволяє визначити кількість необхідних робочих місць, рівень кваліфікації персоналу та потенціал розвитку регіонів. На основі цього аналізу розробляються фінансові стимули, зокрема податкові пільги та преференції для малих і середніх закладів, які інвестують у розвиток персоналу та підвищення якості обслуговування, що одночасно стимулює економічне зростання та підвищує доходи держави [6; 8-12].

Наступний крок полягає у підтримці суміжних галузей, таких як постачання продуктів харчування, обладнання та логістики, що формує мультиплікаційний ефект для економіки та сприяє розвитку локального виробництва, зменшуючи залежність від імпорту. Інституційний крок передбачає уточнення ролей державних органів та чітке визначення функцій Мінекономіки, Міністерства охорони здоров'я, Державної податкової служби та місцевих органів влади для ефективного контролю та координації, що дозволяє забезпечити узгодженість дій різних інституцій, створює прозорі правила для бізнесу та підвищує ефективність управління галуззю. Така поетапність формує фундамент для системного підходу до розвитку ресторанного бізнесу, забезпечуючи баланс між економічним стимулюванням, підтримкою суміжних галузей і ефективним державним управлінням.

Після аналізу соціально-економічних, інституційних та нормативно-правових заходів, що закладають основу для розвитку та регулювання ресторанного бізнесу, наступним етапом є інтеграційні кроки. Вони передбачають поєднання всіх трьох аспектів у єдину систему, забезпечуючи скоординовану взаємодію стимулів, контролю та правових норм, а також сприяючи тестуванню, масштабуванню та постійному вдосконаленню механізму державного регулювання.

Таблиця 7.3. Інтеграційні кроки впровадження комплексного механізму регулювання ресторанного бізнесу*

Інтеграційний крок	Сутність та завдання	Заходи	Очікуваний результат
Взаємозв'язок аспектів	забезпечити синхронізацію соціально-економічних стимулів, інституційного контролю та нормативно-правових стандартів	- координація дій між державними органами та професійними асоціаціями - узгодження нормативних актів та стандартів з економічними стимулами - формування загальної стратегії розвитку галузі	створення цілісної, інтегрованої та ефективної системи державного регулювання ресторанного бізнесу, що поєднує стимулювання, контроль та правові норми
Пілотне впровадження	обрати регіон чи місто для тестування нового механізму, оцінити ефективність, виявити проблеми та внести корективи	- визначення пілотного регіону з різними економічними умовами - тестування системи ліцензування, контролю та підтримки бізнесу - збір статистики щодо зайнятості, доходів та дотримання стандартів - аналіз ризиків та вузьких місць	виявлення слабких сторін механізму, оптимізація процедур та інструментів, підготовка до масштабування по всій країні.
Масштабування та поширення	після успішного пілоту поширити механізм на всю територію країни, забезпечивши стандартизацію процедур та контрольних механізмів	- розробка типових процедур для всіх регіонів - навчання персоналу органів контролю та асоціацій - створення електронних платформ для ліцензування та подачі звітності - уніфікація стандартів обслуговування та безпеки	уніфіковане регулювання ресторанного бізнесу на національному рівні, підвищення прозорості, передбачуваності та ефективності державного контролю

Інтеграційний крок	Сутність та завдання	Заходи	Очікуваний результат
Оцінка результатів та коригування	регулярний аудит ефективності механізму, внесення змін у законодавство, стандарти та інституційні підходи	- проведення щорічного аудиту роботи механізму - аналіз економічних, соціальних та правових показників - внесення змін до законодавства та нормативних документів - модифікація інституційних процедур та інструментів підтримки бізнесу	підтримка актуальності та ефективності механізму, адаптація до змін ринку, потреб бізнесу та суспільства, забезпечення сталого розвитку ресторанної галузі

**Джерело: сформовано на основі [1; 5-8].*

Інтеграційні кроки впровадження комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні покликані забезпечити синергію між соціально-економічними, інституційними та нормативно-правовими аспектами, створюючи цілісну та ефективну систему. Перш за все, важливо забезпечити взаємозв'язок між усіма складовими механізму: соціально-економічні стимули повинні поєднуватися з інституційним контролем та дотриманням нормативно-правових стандартів, що дозволяє створити прозоре та передбачуване середовище для бізнесу. Наступним кроком є пілотне впровадження нового механізму в окремому регіоні або місті, що дає змогу протестувати ефективність заходів, оцінити реальні економічні та соціальні результати, виявити проблемні моменти та своєчасно внести корективи [4; 8]. Після успішного пілотного впровадження відбувається масштабування та поширення механізму на всю територію країни, що забезпечує стандартизацію процедур, контрольних інструментів та підходів до розвитку ресторанного бізнесу. Завершальним інтеграційним кроком є регулярна оцінка результатів та коригування механізму: проводяться аудит ефективності, аналізуються досягнуті соціально-економічні та правові результати, а на основі цього вносяться зміни до законодавства, стандартів та інституційних процедур, що дозволяє підтримувати

механізм у постійно актуальному та ефективному стані. Таким чином, інтеграційні кроки забезпечують цілісність і стійкість системи державного регулювання, поєднуючи стимулювання розвитку бізнесу, контроль з боку держави та дотримання законодавчих норм.

Для ефективного впровадження комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні необхідно сформувати перелік інструментів, які забезпечать цілісний механізм реалізації державної політики у сфері ресторанного бізнесу, який одночасно стимулює розвиток галузі, забезпечує її регулювання та підвищує стандарти обслуговування споживачів.

Інструменти для впровадження комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні охоплюють нормативно-правове, адміністративно-контрольне, економічно-фінансове, цифрове та інноваційне регулювання, підтримку конкуренції та просування галузі. Нормативно-правове регулювання передбачає законодавчі акти, постанови та підзаконні нормативи, які встановлюють обов'язкові стандарти діяльності закладів громадського харчування, санітарно-гігієнічні, протипожежні та будівельно-архітектурні вимоги, а також системи ліцензування та сертифікації. Адміністративно-контрольні інструменти включають державні перевірки, інспекції, видачу дозволів та сертифікатів, а також реалізацію програм підтримки та стимулювання бізнесу. Економічно-фінансові інструменти реалізуються через податкові пільги, гранти, субсидії, державні програми модернізації та цифровізації закладів, що сприяє підвищенню їх конкурентоспроможності та якості обслуговування. Інструменти цифровізації та інновацій передбачають впровадження сучасних систем управління, автоматизації процесів та безконтактного сервісу, що підвищує ефективність діяльності та привабливість для споживачів. Підтримка конкуренції і розвиток ринку здійснюються через створення рівних умов для входу на ринок нових учасників, моніторинг конкурентного середовища, антимонопольне регулювання та розвиток туристичної та гастрономічної інфраструктури. Інструменти просування та підвищення іміджу галузі включають сертифікацію якості, бренд-

маркування закладів, інформаційні кампанії та навчальні програми для підвищення кваліфікації персоналу. Впровадження цих інструментів передбачає проведення аудиту чинної нормативно-правової бази, визначення бар'єрів для бізнесу, складання дорожньої карти заходів, координацію між державними органами та залучення бізнес-спільноти, а також моніторинг ефективності та врахування специфіки малих і регіональних закладів, зокрема у сфері цифровізації та інновацій. Таким чином, інтеграція цих інструментів створює комплексний механізм регулювання ресторанного бізнесу, що сприяє розвитку галузі, підвищенню стандартів обслуговування та стабільності ринку [1-4; 17-19].

Деталізуємо інструменти ефективного впровадження комплексного механізму регулювання ресторанного бізнесу в Україні у табл. 7.4.

Аналіз інструментів для впровадження механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні показує, що ефективно управління галуззю потребує комплексного підходу, де кожна категорія інструментів доповнює іншу.

Таблиця 7.4 Структуризація інструментів для впровадження механізму державного регулювання ресторанного бізнесу*

Категорія інструментів	Основні заходи	Мета та ефект	Ризики
Нормативно-правове регулювання	закони, постанови, підзаконні акти; стандарти діяльності закладів; санітарно-гігієнічні, протипожежні та будівельно-архітектурні вимоги; ліцензування та сертифікація	створення чітких правових рамок; підвищення захисту споживачів; забезпечення мінімальних стандартів	можлива надмірна бюрократизація; потребує узгодження між державним та регіональним рівнями
Адміністративно-контрольні	державні перевірки та інспекції; видача дозволів та сертифікатів; реалізація державних програм підтримки бізнесу	контроль дотримання стандартів; спрямування розвитку галузі	надмірне навантаження на підприємства, особливо малий бізнес

Категорія інструментів	Основні заходи	Мета та ефект	Ризики
Економічно-фінансові	податкові пільги; субсидії та гранти; державна підтримка інвестування, модернізації та цифровізації	стимулювання модернізації та підвищення якості обслуговування; підвищення конкурентоспроможності	потребує ресурсів; ризик спотворення ринку при непропорційних стимулах
Цифровізація та інновації	впровадження сучасних систем управління; автоматизація процесів; безконтактний сервіс	підвищення ефективності, швидкості обслуговування та привабливості для споживачів	необхідні інвестиції та навчання персоналу; складнощі для малих закладів
Підтримка конкуренції та розвитку ринку	створення рівних умов для нових учасників; моніторинг конкурентного середовища; антимонопольне регулювання; розвиток туристичної та гастрономічної інфраструктури	сприяння динаміці ринку; підвищення якості та різноманітності пропозицій	потребує координації між органами влади та бізнес-спільнотою
Просування та підвищення іміджу галузі	сертифікація якості; бренд-маркування закладів; інформаційні кампанії; навчальні програми для персоналу	підвищення стандартів обслуговування; залучення клієнтів; покращення іміджу	вимагає ресурсів і ефективної комунікації; результат помітний на середньострокову перспективу

**Джерело: сформовано на основі [2-4; 10].*

Нормативно-правове регулювання є базовим елементом, оскільки встановлює чіткі правила гри для бізнесу, мінімальні стандарти якості та безпеки, санітарно-гігієнічні та протипожежні вимоги, а також механізми ліцензування та сертифікації закладів. Його сильними сторонами є створення правової основи та захист споживачів, проте надмірна бюрократизація та складність узгодження норм на державному і регіональному рівнях можуть стримувати розвиток галузі. Адміністративно-контрольні інструменти дозволяють державі контролювати дотримання стандартів та правил, забезпечуючи

безпечну та якісну діяльність закладів. Вони ефективні для моніторингу та реагування на порушення, однак надмірне навантаження на бізнес, особливо малий та середній, може мати негативні наслідки. Економічно-фінансові інструменти, такі як податкові пільги, гранти, субсидії та державна підтримка модернізації та цифровізації, стимулюють розвиток і підвищення конкурентоспроможності закладів, але потребують значних ресурсів та ретельного моніторингу, щоб уникнути спотворення ринку. Цифровізація та інновації сприяють підвищенню ефективності роботи закладів, швидкості обслуговування та привабливості для споживачів, проте вимагають інвестицій, навчання персоналу та додаткової підтримки малих закладів. Інструменти підтримки конкуренції та розвитку ринку, такі як створення рівних умов для нових учасників, антимонопольне регулювання та розвиток туристичної та гастрономічної інфраструктури, стимулюють динаміку ринку, появу нових форматів закладів і підвищення якості пропозицій, але потребують координації між органами влади та бізнес-спільнотою. Інструменти просування та підвищення іміджу галузі, включаючи сертифікацію якості, бренд-маркування, інформаційні кампанії та навчальні програми для персоналу, підвищують стандарти обслуговування, залучають клієнтів і формують позитивний імідж ресторанної сфери, проте ефект проявляється переважно на середньострокову перспективу і потребує ресурсів. Загалом, успішна реалізація механізму державного регулювання ресторанного бізнесу вимагає взаємодії всіх категорій інструментів, координації між державними органами та бізнесом, постійного моніторингу результатів і адаптації заходів до специфіки закладів, що забезпечує розвиток галузі, підвищення стандартів обслуговування та стабільність ринку.

Деталізуємо інструменти впровадження державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні на 2025–2030 роки, що візуалізує поетапність впровадження державного регулювання ресторанного бізнесу.

У таблиці 7.5 представлена візуалізована карта впровадження інструментів державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні на 2025–2030 роки, що демонструє поступовість та поетапність реалізації заходів у різних категоріях. Вона дозволяє побачити, які інструменти запроваджуються першочергово, а які розвиваються поступово, та оцінити їхній очікуваний ефект на розвиток галузі.

Таблиця 7.5 Впровадження інструментів державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні на 2025–2030 роки*

Категорія інструментів	Основні заходи	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Мета та ефект
Нормативно-правове регулювання	Аудит чинних законів та стандартів; внесення змін до законодавства; оновлення санітарних та будівельних норм	✓	✓					Створення сучасної нормативної бази; підвищення стандартів безпеки та якості
Адміністративно-контрольні	Оптимізація системи перевірок; централізація ліцензування; впровадження електронних дозволів	✓	✓	✓				Зменшення бюрократії; ефективний контроль за дотриманням стандартів
Економічно-фінансові	Податкові пільги; гранти та субсидії для модернізації та цифровізації; підтримка інвестицій	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Стимулювання розвитку, модернізації, підвищення конкурентоспроможності
Цифровізація та інновації	Впровадження сучасних систем управління; автоматизація обліку та обслуговування; безконтактний сервіс	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Підвищення ефективності, швидкості обслуговування та привабливості закладів

Категорія інструментів	Основні заходи	2025	2026	2027	2028	2029	2030	Мета та ефект
Підтримка конкуренції та розвитку ринку	Створення рівних умов для нових учасників; моніторинг конкурентного середовища; розвиток туристичної інфраструктури	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Сприяння динаміці ринку, підвищення якості та різноманітності пропозицій
Просування та підвищення іміджу галузі	Сертифікація якості; бренд-маркування закладів; інформаційні кампанії; навчальні програми для персоналу	✓	✓	✓	✓	✓	✓	Підвищення стандартів обслуговування, залучення клієнтів, покращення іміджу ресторанної сфери

**Джерело: сформовано на основі власних досліджень Подоляна М.І.*

У категорії нормативно-правового регулювання у 2025–2026 роках передбачено аудит чинних законів і стандартів та внесення змін до нормативної бази, що створює сучасну правову основу для діяльності закладів, підвищує стандарти безпеки та якості. Адміністративно-контрольні заходи, такі як оптимізація системи перевірок, централізація ліцензування та впровадження електронних дозволів, плануються на 2025–2027 роки, що дозволяє зменшити бюрократичне навантаження на бізнес і забезпечити ефективний контроль за дотриманням норм.

Економічно-фінансові інструменти, включаючи податкові пільги, гранти та субсидії для модернізації й цифровізації, запроваджуються поступово з 2025 по 2030 рік і спрямовані на стимулювання розвитку, модернізацію закладів та підвищення їх конкурентоспроможності. Інструменти цифровізації та інновацій, такі як автоматизація процесів, впровадження сучасних систем управління та безконтактного сервісу, реалізуються протягом всього періоду 2025–2030 років, що підвищує

ефективність, швидкість обслуговування та привабливість закладів для споживачів.

Заходи з підтримки конкуренції та розвитку ринку, включаючи створення рівних умов для нових учасників, моніторинг конкурентного середовища та розвиток туристичної інфраструктури, також розгортаються поступово протягом 2025–2030 років, стимулюючи динамічний розвиток ринку, появу нових форматів закладів і підвищення якості пропозицій. Інструменти просування та підвищення іміджу галузі, включаючи сертифікацію якості, бренд-маркування, інформаційні кампанії та навчальні програми для персоналу, планується реалізувати паралельно з іншими заходами, що дозволяє підвищити стандарти обслуговування, залучити клієнтів та сформувати позитивний імідж ресторанної сфери.

Таким чином, поетапна реалізація інструментів регулювання впровадження механізму державного регулювання ресторанного бізнесу демонструє стратегічний аспект, де на першому етапі 2025–2026 років акцент робиться на законодавчому оновленні та оптимізації контролю, а на середньо- і довгострокову перспективу – на фінансовій підтримці, цифровізації, просуванні та розвитку ринку. Такий підхід забезпечує комплексний розвиток ресторанного бізнесу, підвищення його стандартів і стабільність галузі протягом наступних шести років.

Після детального аналізу впровадження інструментів державного регулювання ресторанного бізнесу стає очевидним, що успішна реалізація заходів потребує не лише їх поетапного впровадження, але й систематичного контролю та оцінки результатів. Впровадження нормативно-правових змін, адміністративних заходів, економічних стимулів, цифровізації та інновацій, а також заходів з розвитку конкуренції і просування іміджу галузі є лише першою стадією. Щоб забезпечити ефективність та доцільність цих заходів, необхідно мати інструмент, який дозволяє відстежувати динаміку розвитку ресторанного бізнесу, оцінювати вплив кожного заходу на ринок, стандарти обслуговування, фінансову стабільність закладів і задоволеність споживачів.

Саме тому комплексним інструментом контролю та аналізу результатів впровадженого регулювання є система оцінки ефективності механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні. Вона дозволяє визначити, наскільки запроваджені інструменти відповідають поставленим цілям, виявити слабкі місця в реалізації політики, своєчасно скоригувати стратегії та заходи, а також сприяти формуванню прозорих і прогнозованих умов для бізнесу. Така система оцінки включає моніторинг ключових показників ефективності, аналіз фінансових результатів закладів, рівня дотримання нормативних стандартів та зворотного зв'язку від споживачів. Завдяки цьому держава отримує можливість не тільки контролювати дотримання правил, а й стимулювати розвиток галузі, підвищувати стандарти обслуговування та забезпечувати стабільність і конкурентоспроможність ресторанного ринку.

Комплексним інструментом контролю та аналізу результатів впровадженого регулювання є система оцінки ефективності механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні. Система оцінки ефективності механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні є комплексним інструментом контролю та аналізу результатів впровадженого регулювання, що дозволяє оцінити ефективність як окремих складових механізму, так і його функціонування в цілому. Вона базується на поєднанні економічних, соціальних, інституційних, нормативно-правових та інтеграційних показників.

Основними елементами системи є критерії оцінки ефективності, які визначають основні напрями аналізу: економічна ефективність, соціальний вплив, інституційна організація, нормативно-правова відповідність та інтеграційна взаємодія аспектів механізму; показники та методи збору даних, що включають статистичний аналіз податкових надходжень і зайнятості, соціологічні опитування споживачів, аудит дотримання стандартів, аналіз нормативно-правових актів та оцінку взаємозв'язку між аспектами механізму; порівняльний аналіз до та після впровадження, який дозволяє виявити зміни в економічних показниках, соціальних результатах, рівні контролю та відповідності

стандартам; пілотне тестування та масштабування, що дає змогу оцінити ефективність на обмеженій території перед національним впровадженням для виявлення вузьких місць та внесення коректив; а також регулярний аудит і коригування, який забезпечує систематичний аналіз результатів діяльності механізму, внесення змін у законодавство, стандарти та інституційні підходи для підтримки актуальності та стійкості системи. Така система оцінки ефективності дозволяє комплексно контролювати розвиток ресторанного бізнесу, виявляти проблемні точки, підвищувати прозорість і передбачуваність державного регулювання, а також забезпечує адаптацію механізму до змін ринку та потреб бізнесу й суспільства.

Визначення основних критеріїв оцінки ефективності комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні, які включають економічну, соціальну, інституційну, нормативно-правову та інтеграційну ефективність, характеризується наступним етапом є розробка конкретних показників та методів збору даних, а також проведення порівняльного аналізу до та після впровадження механізму (табл. 7.6). Дані кроки дозволяють перевести загальні критерії у вимірювані параметри та отримати об'єктивну інформацію для оцінки реальної ефективності регулювання, виявлення проблемних зон і прийняття обґрунтованих рішень щодо вдосконалення та масштабування механізму.

Таблиця 7.6 Система оцінки ефективності комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні*

Категорія	Показники	Методи оцінки	Ціль / очікуваний результат
Економічна ефективність	- обсяг податкових надходжень від ресторанного бізнесу - зростання кількості робочих місць у галузі - частка ринку, зайнята малими та середніми закладами	- аналіз податкової статистики - моніторинг зайнятості - економічне моделювання	показати внесок галузі в економіку, стимулювання малого та середнього бізнесу, підвищення зайнятості

Категорія	Показники	Методи оцінки	Ціль / очікуваний результат
Соціальна ефективність	- доступність та якість обслуговування для населення - рівень задоволеності споживачів - вплив на розвиток туризму та культурної інфраструктури	- опитування споживачів та туристів - соціологічні дослідження - аналіз медіа та рейтингів закладів	оцінити соціальний вплив галузі та задоволеність населення якістю послуг
Інституційна ефективність	- чіткість розподілу ролей між державними органами та асоціаціями - рівень дотримання процедур ліцензування та контролю - кількість звернень та скарг до органів регулювання	- інтерв'ю з представниками органів влади та асоціацій - моніторинг дотримання процедур - аналіз звернень громадян	визначити ефективність організаційної структури та узгодженості дій між інституціями
Правова та нормативна ефективність	- відсоток закладів, що відповідають стандартам безпеки та СанПіН - кількість штрафів та порушень - динаміка внесення змін у нормативну базу відповідно до потреб ринку	- інспекції та перевірки - аналіз нормативно-правових актів - статистика порушень	оцінити ефективність нормативно-правового регулювання, відповідність стандартам та дотримання законів
Інтеграційна ефективність	- узгодженість соціально-економічних, інституційних та нормативних заходів - рівень синхронізації стимулів, контролю та стандартів	- аналітика взаємозв'язків між аспектами - пілотні проєкти та тестування механізму	показати, наскільки механізм працює як цілісна система, без конфліктів і дублювання функцій

**Джерело: сформовано на основі [3; 5].*

Показники та методи збору даних є ключовим елементом системи оцінки ефективності комплексного механізму державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні, оскільки дозволяють

отримати об'єктивну інформацію для аналізу результатів впровадженого регулювання. До основних показників належать економічні, соціальні, інституційні, нормативно-правові та інтеграційні. Економічні показники включають обсяг податкових надходжень, рівень зайнятості та розвиток малого і середнього бізнесу; соціальні – доступність та якість обслуговування, задоволеність споживачів і вплив на розвиток туризму та культурної інфраструктури; інституційні – дотримання процедур ліцензування, ефективність взаємодії органів влади та професійних асоціацій; нормативно-правові – відповідність закладів стандартам безпеки, кількість порушень і результативність контролю; інтеграційні – узгодженість дій між усіма аспектами механізму. Для збору цих даних застосовуються різні методи, зокрема статистичний аналіз, соціологічні опитування, аудит і інспекції, аналіз нормативно-правових актів та пілотне тестування нових процедур.

Порівняльний аналіз до та після впровадження механізму дозволяє оцінити динаміку змін за ключовими показниками та визначити ефективність регуляторних заходів. Він дає змогу порівняти економічні результати, такі як зростання доходів бюджету та рівня зайнятості, соціальні ефекти, включаючи покращення якості обслуговування та задоволеності споживачів, а також рівень дотримання нормативно-правових стандартів та процедур контролю. Завдяки такому порівнянню можна не лише оцінити позитивні результати впроваджених заходів, а й виявити проблемні зони, що потребують коригування, що, у свою чергу, є підставою для прийняття рішень щодо масштабування та оптимізації механізму державного регулювання ресторанного бізнесу.

Отже, механізм державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні формується як комплексний, інтегрований та багаторівневий інструмент управління, який об'єднує соціально-економічні, інституційні та нормативно-правові аспекти. Соціально-економічна складова спрямована на розвиток підприємництва, забезпечення зайнятості та стабільності економіки, створення мультиплікаційного ефекту для суміжних галузей та виконання соціальної функції через

підвищення доступності культурно-розважальної сфери. Інституційний аспект забезпечує координацію між державними органами, професійними асоціаціями та контролюючими структурами, встановлюючи прозорі правила гри на ринку, сприяючи підтримці малого та середнього бізнесу і підвищенню конкурентоспроможності галузі. Нормативно-правовий аспект створює правові рамки діяльності закладів ресторанного бізнесу, встановлює стандарти якості та безпеки, регламентує оподаткування та відповідальність за порушення, що дозволяє захищати права споживачів та формувати позитивний імідж галузі.

Впровадження механізму регулювання передбачає поетапну реалізацію інтеграційних кроків: забезпечення взаємозв'язку між усіма аспектами, пілотне тестування нових підходів у регіонах, масштабування на національному рівні та регулярну оцінку результатів із внесенням коректив. Такий системний підхід дозволяє створити стабільне, прозоре та передбачуване середовище для розвитку ресторанного бізнесу в Україні, де економічні стимули поєднуються з контролем та дотриманням правових норм.

Комплексне використання інструментів державного регулювання – нормативно-правових, адміністративно-контрольних, економічно-фінансових, цифрових та інноваційних, а також заходів підтримки конкуренції та просування галузі – забезпечує ефективність комплексного механізму, стимулює розвиток бізнесу, підвищує стандарти обслуговування та сприяє формуванню стабільного та конкурентного ринку. Врахування специфіки малих та регіональних закладів, адаптація до цифровізації та інноваційних процесів, а також постійний моніторинг і коригування регуляторних заходів забезпечують стійкість і довгостроковий розвиток ресторанної сфери в Україні на період 2025–2030 років.

Загалом, комплексний механізм державного регулювання ресторанного бізнесу створює передумови для збалансованого розвитку галузі, поєднуючи підтримку економічного зростання, дотримання стандартів якості та безпеки, ефективний контроль з боку держави та захист інтересів усіх учасників ринку.

РОЗДІЛ 8.

ФОРМУВАННЯ КАДРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ КРИЗОВИХ СИТУАЦІЙ ТА ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ

Пархоменко-Куцевіл Оксана Ігорівна, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

Ключові слова: публічне управління, кадрова безпека, кадрова політика, кадровий потенціал, кадри, професіоналізація, формування кадрової безпеки, кризові ситуації, війна, глобалізаційні виклики.

Формування кадрової безпеки публічного управління України в умовах кризових ситуацій та глобалізаційних викликів є важливим предметом наукового дослідження, що обґрунтовується низкою системних, практичних та теоретичних чинників. По-перше, сучасна міжнародна та внутрішньодержавна кон'юнктура характеризується підвищеною частотою й інтенсивністю криз – від економічних та соціальних потрясінь до гібридних загроз і пандемічних викликів. У таких умовах кадровий потенціал публічної адміністрації стає вирішальним ресурсом для забезпечення оперативної реакції, безперервності функціонування державних інститутів та реалізації політик, спрямованих на подолання негативних наслідків криз. Отже, вивчення механізмів формування, збереження та розвитку кадрової безпеки набуває прикладного значення для підвищення стійкості держави.

По-друге, глобалізаційні процеси, серед яких транснаціональна мобільність праці, цифрова трансформація та поширення нових форм організації праці, змінюють вимоги до компетенцій державних службовців. З одного боку, відкритість ринку праці сприяє

"витіканню" висококваліфікованих кадрів до приватного сектору або за кордон; з іншого – зростає потреба в працівниках, здатних працювати в умовах інформаційної невизначеності, використовувати цифрові інструменти та адаптуватися до швидких змін. Це створює структурний розрив між наявними кадровими ресурсами публічного управління та новими компетентнісними вимогами, що обґрунтовує необхідність дослідження модернізації систем підготовки, мотивації та утримання кадрів.

По-третє, демографічні зміни та трансформація трудового ринку впливають на якість комплектування публічної служби. Старіння населення, зменшення частини молоді, а також нерівномірний регіональний розвиток спричиняють дефіцит кадрів у критичних сферах місцевого та центрального управління. Дослідження кадрової безпеки повинно розглянути механізми попередження кадрових «вузьких місць», розроблення політик регіональної диференціації та стимулів для ефективного кадрового розміщення.

По-четверте, кадрова безпека тісно пов'язана із загальною безпекою держави: якість управлінських рішень у сфері оборони, цивільного захисту, охорони здоров'я і критичної інфраструктури залежить від готовності та компетентності персоналу. У періоди криз кадрові ризики – втрата ключових фахівців, недостатність кадрових резервів, корупційні практики при призначеннях – можуть призвести до зниження ефективності реагування та підриву довіри суспільства до державних інституцій. Тому дослідження кадрової безпеки має стратегічне значення для підвищення оперативної та функціональної стійкості держави.

По-п'яте, наукове дослідження цієї теми заповнює методологічну прогалину між теоріями публічного управління, кадрової політики та теоріями безпеки. Систематичний аналіз взаємодії кадрових практик та безпекових ризиків дозволяє розробити інтеграційні підходи до управління людськими ресурсами в державному секторі, що поєднують кадрову стратегію, ризик-менеджмент та адаптивне лідерство. Це сприятиме створенню емпірично обґрунтованих моделей

кадрової стійкості, які можна застосувати як у національному, так і у транснаціональному контексті.

По-шосте, практична важливість дослідження проявляється у формуванні рекомендацій для політиків і практиків щодо модернізації системи публічного управління: вдосконалення процедур добору та кар'єрного розвитку, створення ефективних механізмів мотивації та утримання кадрів, розбудова систем безперервного навчання і підвищення кваліфікації, запровадження механізмів управління кадровими ризиками у кризових ситуаціях. Ці інструменти допоможуть забезпечити не лише оперативну відповідь на кризу, але й стійке відновлення та довгострокову адаптацію інституцій.

По-сьоме, дослідження має міжнародне та порівняльне вимірювання: аналіз досвіду інших країн, міжнародних організацій та добрих практик сприятиме виявленню адаптивних рішень, які можуть бути імплементовані в українських умовах із урахуванням національних особливостей. Порівняльний аналіз дозволить також оцінити, які моделі кадрової безпеки є найбільш ефективними в умовах різного ступеня інституційної спроможності та ризиків.

Кадрова безпека розглядається як здатність системи публічного управління зберігати, відтворювати й розвивати кадровий потенціал, необхідний для виконання стратегічних і тактичних функцій держави. Вона охоплює забезпечення належного рівня професійної компетентності, мотивації, етичної поведінки, лояльності державних службовців, а також мінімізацію ризиків, пов'язаних із плинністю кадрів, демотивацією, корупційними практиками чи втратою фахівців через зовнішні чинники. У контексті кризових ситуацій кадрова безпека набуває особливого змісту, адже саме кадрова стійкість забезпечує функціонування державного апарату в умовах надзвичайних подій, воєнних дій, соціально-економічних шоків або глобальних пандемій.

Публічне управління в цьому контексті розуміється як цілісна система інституцій, норм і процесів, спрямованих на реалізацію публічних інтересів, де кадровий компонент є основним ресурсом ефективності управлінських рішень. Кадровий потенціал визначається

як сукупність знань, умінь, досвіду, психологічної готовності та мотивації працівників, які забезпечують спроможність державних структур адаптуватися до кризових умов. Важливим елементом понятійного поля виступає поняття кадрової стійкості – здатності персоналу витримувати зовнішні шоки, зберігати професійну продуктивність і швидко відновлюватися після криз.

Кадрова політика держави є регулятивним механізмом формування кадрової безпеки. Вона включає систему добору, підготовки, розвитку, ротації та утримання кадрів, а також створення сприятливих умов для професійного зростання. Ефективна кадрова політика має бути побудована на принципах стратегічного планування, соціальної справедливості, відкритості та орієнтації на компетентності, що відповідають викликам глобалізованого світу. Саме компетентнісний підхід дозволяє адаптувати кадрову систему до потреб сучасного публічного управління, зокрема шляхом розвитку цифрових, аналітичних і кризових управлінських навичок.

Кадрові ризики у сфері публічного управління включають як внутрішні, так і зовнішні загрози. До внутрішніх належать недосконалість механізмів добору кадрів, зниження мотивації, відсутність механізмів формування резерву, корупційні ризики. Зовнішні ризики формуються під впливом глобалізаційних процесів – трудової міграції, демографічного старіння, міжнародної конкуренції за висококваліфіковані кадри, поширення цифрових технологій і нових моделей праці. Ці фактори визначають необхідність системного моніторингу та управління кадровими ризиками для запобігання втраті людського капіталу держави.

Глобалізаційні виклики змінюють саму природу кадрової безпеки. Вони формують потребу у працівниках нового типу – гнучких, мобільних, інноваційно орієнтованих, здатних працювати в міжкультурному середовищі та ефективно реагувати на транснаціональні кризи. Водночас глобалізація спричиняє посилення конкуренції за таланти та ускладнює процеси збереження кадрів у державному секторі. У цьому контексті кадрова безпека набуває стратегічного виміру, стаючи складовою національної безпеки.

Зміст поняття «формування кадрової безпеки» полягає у створенні таких організаційно-правових, соціально-економічних і психологічних умов, за яких персонал державних органів здатний ефективно діяти в умовах криз, підтримувати безперервність управлінських процесів, приймати обґрунтовані рішення та швидко відновлювати діяльність після кризових впливів. До складу цього процесу входить розроблення та реалізація стратегій підготовки, добору, професійного розвитку, мотивації та утримання кадрів, а також упровадження механізмів оцінювання і запобігання кадровим ризикам.

У контексті глобалізаційних викликів формування кадрової безпеки передбачає формування конкурентоспроможної системи публічної служби, здатної залучати й утримувати висококваліфікованих фахівців, стимулювати професійне зростання, забезпечувати інституційну стійкість і прозорість кадрових процесів. Вона включає інтеграцію міжнародних стандартів управління людськими ресурсами, впровадження цифрових технологій у кадрову сферу, підвищення рівня адаптивності та мобільності державних службовців, розвиток їхньої антикризової компетентності.

На нашу думку, формування кадрової безпеки публічного управління – це не лише адміністративна функція, а стратегічний напрям державної політики, що поєднує кадровий менеджмент, систему безпеки та публічне адміністрування. Його реалізація спрямована на формування кадрового корпусу, здатного діяти ефективно в умовах невизначеності, протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам, забезпечувати інституційну стійкість держави та підвищення ефективності публічного управління в цілому.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що формування кадрової безпеки публічного управління України в умовах кризових ситуацій та глобалізаційних викликів – це сукупність інструментів, механізмів і управлінських практик, спрямованих на забезпечення стабільності, адаптивності та ефективності кадрового потенціалу державної служби в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Він охоплює систему заходів, які дозволяють не лише зберігати

професійний кадровий ресурс, а й підвищувати його якість, компетентність і стійкість до дестабілізуючих факторів.

Формування кадрової безпеки публічного управління України в умовах кризових ситуацій та глобалізаційних викликів означає системну діяльність зі створення, збереження і посилення людського капіталу державного сектору, спрямовану на забезпечення безперервності функціонування інституцій, оперативної спроможності прийняття рішень і довгострокової інституційної стійкості. У центрі цього процесу перебуває кадровий потенціал як сукупність знань, умінь, навичок, мотивації та етичних орієнтирів службовців; розвиток кадрової безпеки – це не лише реакція на поточні дефіцити, а і превентивний, капіталоналаштований підхід до управління людськими ресурсами, який передбачає стратегічне планування, управління ризиками та постійну трансформацію компетенцій відповідно до нових вимог середовища (наприклад, цифрові компетенції, кризове лідерство, аналітичні навички).

Ключовими складовими формування кадрової безпеки публічного управління є взаємопов'язана система управлінських, організаційних і технологічних інструментів, спрямованих на забезпечення стабільності, стійкості та ефективності кадрового потенціалу державних інституцій. Прогнозування потреб у кадрах і кадрове планування виступають базовими елементами цієї системи, адже дозволяють передбачати зміни в структурі зайнятості, визначати необхідні компетентності та забезпечувати випереджальну підготовку персоналу для виконання стратегічних завдань публічної адміністрації. Згідно з дослідженнями, кадрове планування в сучасних умовах має спиратися на аналітичні моделі та цифрові інструменти моніторингу, що підвищують точність прогнозів і ефективність управлінських рішень [19].

Формування і збереження кадрових резервів виступає інституційним механізмом забезпечення безперервності управлінських процесів. Кадровий резерв дозволяє оперативно заміщати вакантні посади, зменшувати ризики втрати управлінського потенціалу та створює підґрунтя для кар'єрного зростання працівників

на засадах прозорості та справедливості. Цей підхід відповідає європейським стандартам управління людськими ресурсами, визначеним у документах Організації економічного співробітництва та розвитку.

Не менш важливою складовою кадрової безпеки є система підготовки та безперервного професійного розвитку, яка забезпечує відповідність кваліфікаційних характеристик персоналу сучасним вимогам управління. Підвищення кваліфікації, розвиток цифрових, управлінських і антикризових компетентностей сприяють формуванню гнучкості та стійкості державних службовців до зовнішніх і внутрішніх викликів.

Програма розвитку ООН (ПРООН) в Україні активно підтримує розвиток інституційної спроможності державних органів, зокрема через ініціативи, спрямовані на удосконалення управління персоналом. Ці заходи включають підтримку інклюзивного відновлення, покращення системи управління та координації діяльності підрозділів ДСНС в умовах воєнного стану, а також розвиток потенціалу громадських організацій у здійсненні аналізу, моніторингу та оцінки громадських ініціатив [1; 2]. Ці ініціативи сприяють зміцненню кадрової безпеки публічного управління в Україні, зокрема через підвищення ефективності управлінських процесів та забезпечення стійкості державних інституцій у складних умовах.

Мотиваційні механізми та соціальні гарантії є фундаментальними умовами стабільності кадрового складу. Вони сприяють утриманню висококваліфікованих фахівців, запобігають їхньому переходу в приватний сектор або за кордон, що є особливо актуальним в умовах глобалізації. Розвинена система оплати праці, соціальних пакетів, професійного визнання та психологічної підтримки забезпечує високий рівень залученості й лояльності персоналу. За даними Світового банку [22], країни, які поєднують матеріальну та нематеріальну мотивацію державних службовців, демонструють значно вищу стійкість управлінських систем до кризових впливів.

Прозорі процедури добору, оцінювання та просування кадрів є важливим чинником мінімізації корупційних ризиків і формування довіри до державної служби. Упровадження конкурсних засад, електронних платформ для подання документів, відкритих рейтингів результатів відбору підвищує рівень справедливості й об'єктивності кадрових рішень. Це відповідає принципам належного врядування, закріпленим у документах Ради Європи.

Важливою складовою кадрової безпеки є інформаційні системи управління кадрами (HRMIS – система управління інформацією про персонал), які забезпечують централізований облік, аналіз і контроль кадрових процесів. HRMIS створює аналітичну базу для прийняття управлінських рішень, сприяє прогнозуванню кадрових ризиків, оптимізації ресурсів і підвищенню прозорості кадрової політики. У країнах ЄС ці системи активно інтегруються з електронним урядуванням, що дозволяє підвищити ефективність управління персоналом у державному секторі.

В умовах кризових ситуацій – воєнних конфліктів, економічних потрясінь, пандемій – набувають особливої актуальності такі інструменти, як оперативна ротація персоналу, залучення резервістів і мобільних груп підтримки. Ці механізми дозволяють швидко адаптувати структуру управління до змінних обставин, зберегти функціональну спроможність державних інституцій і забезпечити безперервність прийняття рішень. Психологічна підтримка працівників, а також заходи щодо захисту від інформаційних та кіберзагроз стають ключовими елементами кадрової безпеки у сучасному середовищі гібридних викликів [18].

Глобалізація суттєво впливає на кадрову безпеку публічного управління України, створюючи як нові можливості, так і виклики. З одного боку, вона відкриває доступ до міжнародних стандартів, транснаціонального навчання та партнерств у сфері підготовки кадрів. З іншого боку, глобалізація посилює конкуренцію за таланти та стимулює трудову міграцію, що ускладнює утримання ключових фахівців у державному секторі без ефективних мотиваційних і кар'єрних політик.

**Таблиця 8.1 Ключові складові формування кадрової безпеки
публічного управління**

Ключова складова	Зміст і функції	Інструменти / механізми	Особливості в умовах кризових ситуацій
Прогнозування потреб у кадрах та кадрове планування	Визначення потреб у персоналі, планування зайнятості, забезпечення компетенцій для виконання стратегічних завдань	Аналітичні моделі, цифрові інструменти моніторингу, HR-аналітика	Дозволяє швидко реагувати на зміни, передбачати дефіцити та перекомплектування
Формування і збереження кадрових резервів	Створення резерву для заміщення вакантних посад і забезпечення безперервності управління	Кадрові резерви, конкурсні процедури, ротація персоналу	Оперативне залучення резервістів для підтримки функціональності установ
Системи підготовки та безперервного професійного розвитку	Розвиток компетентностей, цифрових і антикризових навичок, професійний розвиток	Тренінги, дистанційні курси, наставництво, симуляційні навчання	Забезпечує адаптивність та стійкість персоналу, швидку реакцію на виклики
Мотиваційні механізми та соціальні гарантії	Підвищення залученості, утримання фахівців, запобігання «витоку мізків»	Зарплатні пакети, соціальні гарантії, визнання, психологічна підтримка	Підтримує лояльність та стабільність кадрового складу в кризових умовах
Прозорі процедури добору і просування	Мінімізація корупційних ризиків, підвищення довіри до державної служби	Конкурсні засади, електронні платформи, відкриті рейтинги	Забезпечує швидке і справедливе заповнення ключових посад
Інформаційні системи управління кадрами (HRMIS)	Централізований облік і аналітика персоналу, підтримка прийняття рішень	HRMIS, аналітичні панелі, інтеграція з e-Government	Дає змогу швидко реагувати на кадрові дефіцити, оцінювати ризики, оптимізувати ресурси
Оперативна ротація та тимчасове залучення резервістів	Мобілізація персоналу у разі критичних ситуацій	Тимчасові призначення, мобільні групи, кадрові резерви	Зберігає функціональну спроможність установ під час криз

Ключова складова	Зміст і функції	Інструменти механізми /	Особливості в умовах кризових ситуацій
Психологічна підтримка та захист від інформаційних і кіберзагроз	Підтримка стійкості та ефективності працівників	Психологічні служби, тренінги з кібербезпеки, інформаційна безпека	Забезпечує стійкість кадрів до стресів, інформаційного тиску і кіберзагроз

Згідно з дослідженням, проведеним у 2023 році, глобалізація значно впливає на трансформацію державних і правових інститутів, норм і відносин на глобальному, макрорегіональному та внутрішньонаціональному рівнях. Це стимулює прискорення та оновлення універсалізації в державній і правовій сфері, що вимагає постійного вдосконалення професійних навичок державних службовців та підвищення їхніх професійних компетенцій. Водночас, відзначено, що високий рівень правової свідомості та правової культури є соціальними гарантіями верховенства права в суспільстві, що підкреслює необхідність підвищення індексу верховенства права через вдосконалення правової культури населення та державних службовців зокрема [3].

У контексті трудової міграції, глобалізація сприяє формуванню нових міграційних потоків, зокрема трудової міграції, що стає все більш виразною в структурі зовнішньої міграції. Перехід української економіки до ринкових відносин, реформи в політичній сфері та поглиблення інтеграційних процесів створили сприятливі умови для повної участі нашої країни в міжнародному ринку праці. Водночас, рівень міграційного законодавства та міграційної політики України ще не досяг рівня європейських країн, що вимагає подальшого вдосконалення [8; 17].

У зв'язку з цим системи публічного управління потребують орієнтації на конкурентоспроможні умови праці, прозорі кар'єрні траєкторії, можливості для міжнародної мобільності в межах партнерських програм та механізми повернення й залучення досвіду з-за кордону. Це включає впровадження інноваційних форматів освіти, таких як дистанційні курси, симуляційні тренінги та наставництво, що

сприяють розвитку цифрових, управлінських і антикризових компетентностей державних службовців.

Загалом, глобалізація вимагає від систем публічного управління адаптації до нових реалій, включаючи інтеграцію міжнародних стандартів, розвиток кадрового потенціалу та ефективне управління трудовою міграцією. Це забезпечить стійкість і ефективність публічного управління в умовах глобальних викликів.

Формування кадрової безпеки публічного управління в умовах кризових ситуацій та глобалізаційних викликів є важливим завданням для країн Європейського Союзу. Кожна з цих країн розробила власні стратегії та ініціативи для зміцнення кадрової безпеки, зокрема через розвиток професійних компетенцій, адаптацію до змінюваних умов та інтеграцію з міжнародними стандартами.

У Франції розвиток кадрової безпеки у сфері публічного управління є стратегічним пріоритетом державної політики, що відображає прагнення забезпечити високу якість, стійкість і професіоналізм державної служби. Формування професійних компетенцій державних службовців розглядається не лише як інструмент підвищення ефективності управління, а й як засіб гарантування інституційної стабільності в умовах кризових ситуацій та глобалізаційних викликів. З цією метою французький уряд активно розвиває систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації кадрів, орієнтуючись на впровадження сучасних освітніх форматів і компетентнісного підходу.

У 2025 році уряд Франції започаткував масштабну реформу державної служби, спрямовану на підвищення ефективності управління людськими ресурсами, модернізацію процесів добору, навчання та оцінювання кадрів, а також на забезпечення стійкості державного апарату до зовнішніх та внутрішніх викликів. Одним із ключових напрямів реформи є цифровізація управлінських процесів і розвиток антикризових компетенцій серед державних службовців, що відповідає новим вимогам публічного управління у добу глобалізації [7; 15].

Реформа передбачає створення нових навчальних програм для службовців центральних і місцевих органів влади, орієнтованих на формування цифрової грамотності, умінь роботи з великими даними, кібербезпеки, комунікаційного менеджменту та управління в умовах криз. Центральна школа державного управління (École nationale d'administration – ENA), яка після реформи була реорганізована у Національний інститут державної служби (Institut national du service public – INSP), стала головною платформою для реалізації цих програм. INSP запроваджує модульні курси, симуляційні тренінги, дистанційні формати навчання, а також програми міжнародного обміну, що забезпечують доступ французьких держслужбовців до кращих європейських і світових практик [7; 15].

Важливо, що нова кадрова політика у Франції акцентує не лише на розвитку технічних навичок, а й на формуванні адаптивності, психологічної стійкості та лідерських якостей персоналу. У контексті кризових викликів, таких як пандемія COVID-19, енергетичні шоки, інформаційні війни чи міграційні кризи, саме ці компетентності визначають здатність публічної адміністрації діяти ефективно, оперативно й прозоро. Як зазначає Європейська комісія, підвищення якості державного управління у Франції прямо пов'язане з рівнем професійного розвитку персоналу, системністю навчання та відкритістю до інноваційних форматів освіти [21].

Уряд Франції також розширює використання цифрових інструментів у системі управління людськими ресурсами, зокрема впроваджує HRMIS – інтегровану інформаційну систему, що об'єднує дані про персонал, оцінку ефективності та навчальні траєкторії службовців. Це дозволяє автоматизувати процеси планування кар'єри, контролювати якість навчання, а також формувати кадрові резерви відповідно до потреб державного сектору. Подібні заходи узгоджуються з європейською стратегією цифрового врядування, яка визначає кадрову безпеку як складову державної спроможності в епоху технологічних змін.

Таким чином, кадрова безпека у Франції розвивається у напрямі зміцнення професійної спроможності державних службовців,

модернізації системи підготовки кадрів та підвищення їхньої стійкості до кризових ситуацій. Вона ґрунтується на поєднанні цифровізації управління, компетентнісного навчання та відкритості до міжнародного досвіду. Такий підхід не лише зміцнює ефективність публічного управління, а й забезпечує його адаптивність до глобальних трансформацій, що є ключовою умовою стабільності демократичних інститутів.

У Німеччині формування системи національної безпеки ґрунтується на принципі стратегічної координації між різними рівнями державного управління, що дозволяє забезпечити комплексний підхід до реагування на виклики сучасного світу. У 2025 році в межах масштабної реформи системи безпеки було створено постійний Національний безпековий комітет (Nationaler Sicherheitsrat), який замінив Федеральний безпековий комітет та Кабінет безпеки. Ця інституційна трансформація стала відповіддю на потребу підвищити ефективність середньо- та довгострокового планування у сфері національної безпеки, включаючи кадрову політику, з урахуванням глобальних, технологічних і кризових викликів [13].

Основна мета створення Національного безпекового комітету полягає у формуванні стабільної системи стратегічного планування, яка дозволяє об'єднати аналітичні, адміністративні та кадрові ресурси держави задля посилення спроможності реагувати на загрози. Комітет очолюється Федеральним канцлером Німеччини та включає ключових міністрів, зокрема міністрів оборони, закордонних справ, внутрішніх справ, фінансів, економіки та енергетики. До роботи залучаються також представники федеральних земель, союзних структур і провідні експерти у сферах оборони, кібербезпеки, енергетики, екологічної безпеки та кадрової політики. Такий підхід забезпечує міжвідомчу інтеграцію та координацію дій між різними рівнями управління – від центрального уряду до місцевих адміністрацій [12].

Створення комітету має на меті подолати розпорошеність управлінських рішень, яка раніше спостерігалася через функціональне дублювання між Федеральним безпековим комітетом (Bundessicherheitsrat) і Кабінетом безпеки (Sicherheitskabinett). Новий

Національний безпековий комітет отримав постійний статус і розширені аналітичні повноваження, що дозволяє проводити комплексну оцінку загроз, формувати сценарії розвитку кризових ситуацій і планувати кадрові рішення у сфері безпеки на середньо- та довгострокову перспективу [9].

Особливу увагу у діяльності комітету приділено кадровій політиці, оскільки ефективність безпекової системи значною мірою залежить від підготовки, професійної стійкості та мотивації персоналу. У цьому контексті Німеччина впроваджує системні програми підвищення кваліфікації державних службовців і військових кадрів, спрямовані на розвиток компетенцій у сфері аналітичного мислення, управління кризами, цифрової безпеки та міжвідомчої взаємодії. Важливо, що нові кадрові стратегії орієнтовані не лише на залучення висококваліфікованих фахівців, а й на створення стійких команд управління, здатних діяти в умовах багатовекторних криз – від гібридних конфліктів до енергетичних і кліматичних загроз.

Згідно з урядовими документами, Національний безпековий комітет виконує три основні функції: стратегічне прогнозування, координацію політик безпеки та кадрове планування. Його діяльність спрямована на створення системи інституційної безперервності, що передбачає спадкоємність управлінських рішень і кадрову стабільність навіть у разі зміни політичного керівництва. Для цього комітет координує свою діяльність з Федеральною академією з питань безпеки (Bundesakademie für Sicherheitspolitik), яка виступає ключовою освітньою платформою для підготовки кадрів у сфері стратегічного управління безпекою [9].

Створення Національного безпекового комітету є важливим етапом у переході Німеччини до інтегрованої моделі управління національною безпекою, яка поєднує політичний, адміністративний, кадровий та експертно-аналітичний виміри. Такий підхід відповідає європейським тенденціям зміцнення безпекових інституцій на основі міждисциплінарності, відкритості до партнерства і використання цифрових технологій. Європейська комісія відзначає, що приклад Німеччини демонструє оптимальне поєднання централізованого

стратегічного управління та децентралізованої експертної участі, що підвищує адаптивність системи безпеки до непередбачуваних викликів.

Таким чином, створення постійного Національного безпекового комітету у Німеччині стало важливим кроком у зміцненні кадрової та інституційної спроможності держави забезпечувати стратегічну безпеку в умовах динамічних глобальних змін. Ця ініціатива дозволила об'єднати політичне керівництво, науково-аналітичний потенціал та кадрові ресурси в єдину систему, що забезпечує гнучкість і стабільність публічного управління. Вона також сприяє формуванню нової культури стратегічного планування, в основі якої – передбачуваність, компетентність і довгострокова кадрова безпека як ключовий чинник державної стійкості.

У Великій Британії у 2025 році уряд запровадив масштабну програму скорочення адміністративних витрат у державному секторі, що передбачає зменшення бюджету цивільної служби на 10 %, або приблизно на 1,5 млрд фунтів стерлінгів щороку. Ця ініціатива є частиною загальної стратегії фінансової стабілізації держави та підвищення ефективності публічного управління в умовах економічної невизначеності. Міністр фінансів Великої Британії Рейчел Рівз у своїй заяві [24] підкреслила, що скорочення адміністративних витрат не має торкнутися ключових сфер державного сектору, таких як освіта, охорона здоров'я, правоохоронні органи чи соціальні служби. Натомість воно спрямоване на оптимізацію управлінських процесів і зменшення дублювання функцій у структурах підтримки центрального уряду.

Основна мета реформи – перерозподіл бюджетних ресурсів на користь служб, які безпосередньо впливають на добробут громадян, тобто на так звані “frontline services” – передові служби, що забезпечують базові публічні послуги. Такий підхід узгоджується з принципами раціонального управління державними фінансами, викладеними у документі «Spending Review 2025» [23], де зазначається необхідність компактного, ефективного апарату управління, що мінімізує витрати без шкоди для якості прийняття рішень.

Важливим аспектом цього процесу є зміна підходів до управління людськими ресурсами у публічному секторі. Інститут державного управління Великої Британії [16] у своїй аналітичній доповіді наголошує, що скорочення адміністративних витрат вимагає не лише фінансових рішень, але й переосмислення кадрової політики – розвитку цифрових компетентностей державних службовців, оптимізації робочих процесів і впровадження автоматизації. Водночас у доповіді підкреслюється, що скорочення повинні супроводжуватися збереженням кадрової стійкості системи, щоб уникнути ризиків втрати інституційної пам'яті, зниження якості публічних послуг та демотивації персоналу.

З точки зору кадрової безпеки публічного управління, такі реформи є подвійним викликом. З одного боку, вони зменшують фінансовий тиск на державний бюджет і стимулюють підвищення ефективності роботи апарату, сприяючи більш раціональному використанню людського капіталу. З іншого – вони створюють ризики кадрової нестабільності, особливо в умовах, коли скорочення відбуваються у сферах підтримки, що забезпечують адміністративну тяглисть і координацію між відомствами.

У більш широкому контексті ці дії британського уряду відображають загальноєвропейську тенденцію до підвищення ефективності публічного сектору через управління витратами, цифровізацію процесів і розвиток нових форм кадрового менеджменту. У довгостроковій перспективі така політика сприятиме підвищенню стійкості державної служби до економічних шоків, проте вимагає системного моніторингу впливу на кадровий потенціал та запровадження програм підтримки службовців, які підпадають під скорочення.

Отже, скорочення адміністративних витрат у Великій Британії є не лише інструментом бюджетної оптимізації, але й частиною більшої стратегії кадрової трансформації державної служби. Цей процес має відбуватися з урахуванням принципів кадрової безпеки, прозорості та сталого розвитку людського потенціалу, щоб зберегти спроможність

публічного управління забезпечувати ефективне функціонування держави навіть в умовах економічної нестабільності.

У Польщі розвиток кадрової безпеки публічного управління тісно пов'язаний із забезпеченням стійкості критичної інфраструктури в умовах зростаючих кіберзагроз. У 2025 році уряд Республіки Польща суттєво збільшив фінансування національної системи кібербезпеки, виділивши понад 1 мільярд євро на реалізацію масштабної програми зміцнення цифрової безпеки державного сектору, муніципальних структур та об'єктів критичної інфраструктури. Рішення про розширення бюджету у Польщі було ухвалено після серії масштабних кібератак, спрямованих на польські лікарні, системи водопостачання та транспортну інфраструктуру у 2023–2024 роках [14]. Ці атаки спричинили збої в роботі місцевих органів влади та лікарень, виявивши кадрові та технічні прогалини у сфері кіберзахисту.

Крім того, у межах програми *Cyber.MIL.pl* – ініціативи Міністерства національної оборони Польщі, – здійснюється інтеграція військових і цивільних компонентів кіберзахисту, що дозволяє підвищити кадрову взаємодію між відомствами. Ця програма включає створення резерву кіберфахівців, підготовлених діяти у разі національних інцидентів кібербезпеки, а також розвиток системи обміну знаннями та досвідом між урядовими і приватними структурами.

Таким чином, посилення кібербезпеки у Польщі має подвійний ефект: воно не лише підвищує стійкість державних інституцій і критичної інфраструктури, але й сприяє формуванню кадрової безпеки публічного управління. Системна інвестиція в людський капітал у сфері кіберзахисту забезпечує адаптивність управлінського апарату до глобальних викликів, зокрема гібридних загроз, інформаційних атак і техногенних криз. Польський досвід демонструє, що кадрова безпека у XXI столітті неможлива без високого рівня цифрової компетентності та взаємодії між державними, військовими та цивільними структурами.

У Литві уряд приділяє помітну увагу підвищенню прозорості, та залученню громадян у процеси прийняття рішень, що сприяє

зміцненню кадрової безпеки державного управління. Наприклад, офіційний сайт литовського Уряду повідомляє, що канцлер Уряду підкреслив, що надання “надійних даних у режимі реального часу” є фундаментом ефективної демократії й стійкості державного управління [5]. Крім того, у рамках ініціативи Open Government Partnership (Партнерство «Відкритий уряд») Литва акцентує на принципах відкритого врядування – прозорості, залученості громадян і підзвітності інституцій [11].

Одночасно, в доповідях ОЕСР про Литву зазначається, що була розроблена Національна антикорупційна програма (National Anti-Corruption Agenda) 2022–2033 роки, яка містить серед своїх цілей розвиток компетенцій з антикорупції, підвищення прозорості та вдосконалення управлінських процесів у державному секторі [4]. Ці заходи, хоч і не завжди прямо спрямовані на «кадрову безпеку», створюють фундамент для неї – підсилюють інституційну спроможність, професійність державних службовців, що важливо у кризових та глобалізаційних умовах.

У Латвії уряд ухвалив концепцію централізованого кризового управління і законодавчі зміни, які мають на меті підвищення здатності державного апарату реагувати на мультисекторальні кризи. Зокрема, 28 січня 2025 року Уряд Латвії затвердив проект концепції створення Центру кризового управління – з метою забезпечити уряду і Прем’єр-міністру прозору, зрозумілу та оперативну систему управління кризами [10].

Далі, 29 травня 2025 року парламент (Сеймія) Латвії ухвалив поправки до низки законів, які визначають функції Кабінету Міністрів як основного органу кризового управління, а також встановлюють роль муніципалітетів та громадських організацій у системі реагування [6]. Ці законодавчі зміни прямо спрямовані на забезпечення безперервності надання публічних послуг у кризових ситуаціях, і таким чином мають значний кадровий аспект – потребу мати підготовлений персонал, ефективні процедури, які забезпечують реалізацію таких функцій.

У Литві та Латвії можна спостерігати чіткі тенденції до зміцнення кадрової безпеки публічного управління через розвиток інституційної спроможності, підвищення прозорості, залучення громадян у процеси прийняття рішень, законодавче закріплення процедур кризового управління та створення умов для професійного розвитку держслужбовців. Хоча прямі програми виключно під назвою «кадрова безпека» можуть бути не завжди публічно виокремленні, комплексні заходи, спрямовані на модернізацію державного управління — формують основу кадрової безпеки.

Таблиця 8.2 Особливості формування кадрової безпеки публічного управління в умовах кризових ситуацій та глобалізаційних викликів у Франції, Великій Британії, Німеччині, Польщі, Литві та Латвії

Країна	Ключові ініціативи та реформи	Основні напрями кадрової безпеки
Франція	Реформа державної служби 2025 року, спрямована на підвищення ефективності управління, цифровізацію та розвиток антикризових компетенцій.	Розвиток професійних компетенцій; цифрова трансформація; безперервне навчання держслужбовців.
Велика Британія	Скорочення бюджету цивільної служби на £1,5 млрд через оптимізацію адміністративних витрат; акцент на ефективному управлінні людськими ресурсами.	Підвищення продуктивності персоналу; перерозподіл ресурсів на критичні послуги (освіта, охорона здоров'я, безпека).
Німеччина	Створення Національного безпекового комітету під керівництвом канцлера для координації політики безпеки, включно з кадровими аспектами.	Інституційна стійкість; міжвідомча координація; планування людських ресурсів у сфері безпеки.
Польща	Збільшення бюджету на кібербезпеку до €1 млрд у 2025 році, включно з €80 млн на захист водної інфраструктури; розвиток кадрів у сфері кіберзахисту.	Підготовка фахівців з кібербезпеки; захист критичної інфраструктури; підвищення цифрової компетентності персоналу.

Країна	Ключові ініціативи та реформи	Основні напрями кадрової безпеки
Литва	Впровадження політики відкритого уряду (Open Government Partnership); розвиток цифрових сервісів і антикорупційної політики; підвищення компетентностей держслужбовців.	Прозорість управління; відкритість даних; підготовка кадрів до глобалізаційних викликів; інституційна гнучкість.
Латвія	Ухвалення у 2025 році законодавчих змін для централізованого кризового управління; створення Центру кризового управління при уряді.	Координація дій між секторами; підготовка персоналу до кризових ситуацій; безперервність публічних послуг.

Загалом, країни ЄС активно працюють над зміцненням кадрової безпеки публічного управління через розвиток професійних компетенцій, адаптацію до змінюваних умов та інтеграцію з міжнародними стандартами. Ці ініціативи сприяють підвищенню ефективності публічного управління та забезпеченню стійкості державних інституцій в умовах глобалізаційних та кризових викликів.

Досвід формування кадрової безпеки публічного управління в умовах кризових ситуацій та глобалізаційних викликів у Франції, Великій Британії, Німеччині, Польщі, Литві та Латвії можна імплементувати в Україні. Запозичення інституційних платформ для навчання й розвитку (французький досвід). Національний інститут державної служби (Франція) постачає модульні програми для підготовки керівників та обмінів з іноземними фахівцями; це дає змогу швидко підвищувати антикризові та цифрові компетенції держслужбовців. В Україні варто крок за кроком розгорнути національний центр/інститут підвищення кваліфікації (або розширити існуючі академії державного управління) з модульними курсами, симуляційними тренінгами та програмами обміну з європейськими інституціями – але з урахуванням локального кадрового потенціалу та мовної доступності. Така імплементація потребує фінансової підтримки (частково за рахунок міжнародних партнерів) і довгострокової дорожньої карти.

Оптимізація адміністративних ресурсів і одночасне інвестування в «frontline» (британський підхід – компактна ефективна адміністрація). Британський «Spending Review» вимагає скорочення адміністративних бюджетів з метою перенаправлення ресурсів на критичні сервіси (освіта, охорона здоров'я, поліція). В Україні це означає: впроваджувати оцінку функцій у центральних органах, автоматизувати рутинні процеси (електронне урядування), але паралельно інвестувати заощаджені кошти у підготовку та підтримку кадрів на передовій (медики, соцслужби, місцева влада).

Централізована стратегія безпеки з міжвідомчою координацією (німецька ідея Національного безпекового комітету). Німеччина запроваджує постійний Національний безпековий комітет для кращого середньо- та довгострокового планування та координації. В Україні доцільно розглянути створення постійного координаційного рівня (на міжміністерському рівні) із чіткими повноваженнями щодо кадрового планування у сфері національної безпеки, кібербезпеки й критичної інфраструктури. Важлива умова – прозорі процедури передачі знань між політичними циклічними змінами й кадровими резервами. Це вимагає законодавчої бази, чітких процедур та виділеного штату аналітиків.

Масштабні інвестиції у кібербезпеку з фокусом на критичні об'єкти та кадрову підготовку (польський кейс). Польща різко посилює видатки на кіберзахист (до ~€1 млрд за повідомленнями), спрямовуючи частину коштів на захист критичної інфраструктури й підготовку кадрів. Для України корисні дві ідеї: цільові інвестиції в найбільш уразливі сектори (енергетика, водопостачання, охорона здоров'я), формування національного пулу кіберфахівців через партнерства з університетами, приватним сектором і міжнародними агенціями (ENISA, НАТО). Український контекст вимагає швидкого нарощування практичних тренінгів і створення резерву фахівців, але це повинно супроводжуватися конкурентними умовами праці та гарантіями утримання талантів.

Відкритість, участь громадян і прозорість як чинники кадрової стійкості (литовський досвід Open Government). Литва через свої OGP

(Партнерство «Відкритий уряд») зосереджується на публічних консультаціях і прозорих процедурах, що підвищує довіру до інституцій і зменшує ризики корупції при кадрах. В Україні такі практики (відкриті консультації, публічні плани навчання, прозорі конкурси) можна масштабувати для підвищення легітимності кадрових рішень; але потрібна інституційна культура й технічна підтримка (електронні платформи).

Централізоване кризове управління і підготовчі вправи (латвійський приклад). Латвія створює Центр кризового управління з правовими змінами, що укріплюють роль муніципалітетів та передбачають фінансування підготовки й обміну досвідом. Для України важливо: формалізувати процедури координації між центральним і місцевим рівнями; інвестувати в регулярні навчання та масштабні командні вправи, які тренують як адміністративні, так і оперативні ролі; гарантувати ресурси для тримання кадрових резервів у стані готовності.

Конкретні коротко-, середньо- та довгострокові рекомендації для України (план імплементації):

1. Короткостроково (0–12 міс.): провести функціональний аудит центральних органів, визначити «вузькі місця» у критичних службах; стартувати національні короткі курси з кібергігієни й кризового менеджменту у партнерстві з університетами та міжнародними донорами.

2. Середньостроково (1–3 роки): створити або розширити національний інститут підвищення кваліфікації (моделі INSP), запровадити HRMIS (система управління інформацією про персонал), розгорнути програми ротації та резерви.

3. Довгостроково (3–7 років): закріпити міжвідомчу координацію – постійний координаційний орган для стратегічного кадрового планування (аналог National Security Council у Німеччині за адаптованою моделлю); інтегрувати відкриті урядові практики для прозорого добору та утримання кадрів (таблиця 8.3).

Таблиця 8.3 Етапи імплементації європейського досвіду формування кадрової безпеки публічного управління в Україні

Етап	Термін реалізації	Основні дії	Очікувані результати	Потенційні партнери / виконавці
Короткостроковий етап	0–12 місяців	- Провести функціональний аудит центральних органів виконавчої влади. - Визначити «вузькі місця» у критичних службах (енергетика, оборона, охорона здоров'я). - Запустити національні короткі курси з кібергігієни та кризового менеджменту у співпраці з університетами та міжнародними донорами.	- Виявлено ключові кадрові ризики у публічному секторі. - Підвищено базові компетенції службовців у сфері кіберзахисту та управління кризами. - Сформовано аналітичну основу для подальших реформ.	Міністерство цифрової трансформації, НАДС, університети, ЄС, ПРООН, Світовий банк
Середньостроковий етап	1–3 роки	- Створити або розширити національний інститут підвищення кваліфікації (за моделлю INSP, Франція). - Запровадити HRMIS – електронну систему управління інформацією про персонал у державних органах. - Розгорнути програми ротації та кадрові резерви.	- Запущено централізовану систему управління людськими ресурсами у державному секторі. - Підвищено ефективність підготовки та добору кадрів. - Зменшено ризики втрати компетенцій через внутрішню мобільність.	НАДС, Національне агентство з питань державної служби, Мінцифри, міжнародні донори (EU4Digital, GIZ, USAID)

Етап	Термін реалізації	Основні дії	Очікувані результати	Потенційні партнери / виконавці
Довгостроковий етап	3–7 років	- Закріпити міжвідомчу координацію у сфері кадрової безпеки – створити постійний координаційний орган (аналог Національної ради безпеки Німеччини, адаптований до українських реалій). - Інтегрувати принципи відкритого уряду у кадрову політику – прозорі конкурси, відкриті звіти, громадський контроль. - Створити систему моніторингу кадрової стабільності та ризиків.	- Встановлено сталу систему стратегічного планування кадрової безпеки. - Забезпечено прозорість, підзвітність і довіру до кадрової політики держави. - Сформовано кадрову стійкість державного управління до кризових ситуацій та глобалізаційних викликів.	Кабінет Міністрів України, РНБО, НАДС, Мінекономіки, міжнародні партнери (ENISA, НАТО, OECD)

Імплементація є реалістичною і корисною для підвищення кадрової безпеки України, але вона повинна бути адаптована до національного контексту: поєднувати інституційну модернізацію, цільові інвестиції в кібер- та кризові компетенції, цифрові інструменти для HR-менеджменту й програми утримання талантів. Найуспішніші перетворення будуть тими, що поєднують технічні рішення (HRMIS, цифрове навчання) з культурними змінами (прозорість, підзвітність) і гарантуватимуть сталий потік фінансування та міжнародну підтримку.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що формування кадрової безпеки публічного управління є стратегічним компонентом національної стійкості: без системного, стратегієорієнтованого

підходу, що поєднує прогнозування, інституційну модернізацію й інвестиції в людський капітал, державні інституції вразливі до шоків і довготривалої втрати ключових компетенцій. Для практики це означає пріоритетність інтегрованих реформ у сфері управління людськими ресурсами, прискорення впровадження якісних інформаційних систем управління людськими ресурсами, які автоматизує збір, обробку, зберігання та захист інформації про працівників державних органів, розбудову кадрових резервів і навчальних систем, орієнтованих на кризове управління, а також запровадження прозорих мотиваційних механізмів і заходів для утримання талантів у державному секторі. Це означає необхідність подальших емпіричних досліджень взаємозв'язку між кадровими практиками та оперативною спроможністю інституцій у кризах, розроблення методик вимірювання кадрової стійкості та адаптаційних моделей, що поєднують принципи публічного управління, кадрової політики й управління ризиками.

РОЗДІЛ 9.

ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО ПІДГОТОВКИ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Гой Наталія Василівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7293-6527>

Драбчук Наталія Юріївна доктор філософії, асистент кафедри публічного управління та адміністрування, Карпатський національний університет імені Василя Стефаника, м. Івано-Франківськ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5965-9959>

Ключові слова: публічне управління, цифрова трансформація, інноваційні підходи, цифровізація, інноваційні технології державні службовці, публічна служба, державна служба

В умовах воєнного стану, динамічних соціально-економічних трансформацій, процесів глобалізації та стрімкого впровадження інноваційних технологій особливого значення набуває формування сучасних знань, умінь та навичок державних службовців. Їх професійна компетентність визначає спроможність системи публічного управління бути адаптивною, стійкою та ефективно реагувати на актуальні виклики сьогодення, зокрема в умовах реалізації реформ, кризових явищ та невизначеності зовнішнього середовища.

Ефективність професійної підготовки та підвищення кваліфікації державних службовців безпосередньо залежить від безперервності освітнього процесу, його практичної орієнтації та тісного взаємозв'язку з кар'єрним зростанням. Водночас особливої актуальності набуває впровадження інноваційних методів і технологій

навчання, спрямованих на розвиток компетентностей, необхідних для діяльності в умовах високої мінливості та складності управлінських завдань. Серед таких підходів варто виокремити електронне навчання (e-learning), кейс-методи, коучинг, тренінги та інші сучасні освітні інструменти, що сприяють розвитку критичного мислення, аналітичних здібностей і самостійності у прийнятті рішень.

Застосування інноваційних освітніх технологій забезпечує не лише ефективну систему отримання нових знань, але й формування практичних навичок, які відповідають реальним потребам державної служби. В умовах триваючих воєнних дій та інтеграції України до європейського політичного, економічного та освітнього простору питання безперервного професійного розвитку державних службовців набуває стратегічного значення.

Підвищення кваліфікації державних службовців є ключовим чинником підвищення ефективності функціонування системи публічного управління, сприяє зростанню інституційної спроможності державних органів й забезпечує їх готовність до реалізації реформ. Використання сучасних освітніх технологій та методик дозволяє адаптувати підготовку кадрів до викликів часу, сприяючи формуванню компетентних, гнучких та інноваційно орієнтованих управлінців нового покоління.

Професійне навчання та підвищення кваліфікації державних службовців в Україні становлять невід'ємну складову забезпечення ефективності системи публічного управління. В умовах динамічних соціально-економічних трансформацій, реалізації реформ та посилення зовнішніх викликів особливого значення набуває готовність державних службовців оперативно адаптуватися до змін та впроваджувати сучасні управлінські підходи. Підвищення кваліфікації спрямоване на формування і розвиток ключових професійних компетентностей, удосконалення знань у сфері законодавства, управлінських навичок, а також умінь використовувати інноваційні технології в управлінській діяльності. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню ефективності функціонування державних інституцій і забезпечує більш якісне надання публічних послуг громадянам.

Професійне навчання державних службовців також відіграє важливу роль у підвищенні рівня їхньої мотивації, формуванні професійної етики та управлінської культури. Компетентні й освічені фахівці здатні приймати виважені управлінські рішення, пропонувати інноваційні підходи до розв'язання складних суспільних проблем, що, у свою чергу, зміцнює довіру громадян до органів державної влади. Інвестиції в розвиток людського капіталу публічної служби є дієвим механізмом підвищення якості публічного управління, ефективності державної політики та стійкості публічних інституцій у контексті сучасних викликів.

Публічна служба розглядає підготовку фахівців як безперервний процес професійного становлення, спрямований на формування висококваліфікованих кадрів для забезпечення результативності управління. Цей процес охоплює поступове вдосконалення професійних й особистісних якостей, розвиток правової свідомості, управлінської компетентності та лідерських навичок. Досягнення високого рівня професійної ефективності можливе лише за умови системного та цілеспрямованого підходу до організації навчання й кар'єрного зростання державних службовців. Професійний розвиток у сфері публічного управління визначається як системний процес самовдосконалення, що забезпечує адаптивність державної служби до суспільних змін й сприятиме підвищенню якості управлінських рішень.

Відповідно до положень Закону України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. (зі змінами та доповненнями), професійний розвиток визначається як безперервний, усвідомлений та цілеспрямований процес особистісного та професійного зростання, що базується на інтеграції знань, умінь й компетентностей [1]. Подібне трактування подано й у Розпорядженні Кабінету Міністрів України «Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 974-р від 1 грудня 2017 р. (зі змінами та доповненнями) [2], а також у Постанові

Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад» № 106 від 6 лютого 2019 р. (зі змінами та доповненнями) [3].

Разом із тим, аналіз зазначених нормативно-правових актів свідчить, що реалізація комплексного підходу до професійного розвитку державних службовців часто обмежується лише організацією навчальних програм й курсів підвищення кваліфікації. Такий підхід не забезпечує повноцінного врахування системності та інтегративності процесу професійного зростання, який має поєднувати формальне навчання, неформальні освітні практики, наставництво, коучинг й професійне самовдосконалення.

Згідно з Глосаріями європейської освіти та професійного навчання, професійний розвиток визначається як сукупність процесів, дій і рішень, спрямованих на підвищення якості професійної діяльності [4, с. 131]. Водночас у цьому визначенні не деталізовано питання щодо управління зазначеним процесом, зокрема не визначено, чи має державний службовець самотійно планувати та організовувати власний професійний розвиток, чи це має бути елементом інституційної кадрової політики.

У науковій літературі поняття професійного розвитку державних службовців трактується неоднозначно. Дослідники розрізняють окремі акценти досліджуваного процесу, а саме: підкреслюють значення безперервного навчання, підвищення кваліфікації та розвитку компетентностей; наголошують на особистісному зростанні, розвитку лідерських якостей і формуванні управлінської культури. У сучасних підходах професійний розвиток розглядається як багатовимірний процес, що включає не лише здобуття нових знань, але й набуття практичного досвіду, участь у тренінгах, семінарах, освітніх програмах, а також розвиток стратегічного мислення, інноваційності та здатності приймати управлінські рішення в умовах динамічних змін. Розглянемо розуміння даного поняття різними науковцями у таблиці 9.1.

**Таблиця 9.1 Тракткування терміну «професійний розвиток»
науковцями у сфері публічного управління***

Науковці	Тракткування	Джерело
М. А. Година	Професійний розвиток державних службовців визначається як сукупність організаційно-правових заходів, спрямованих на підготовку, підвищення кваліфікації, розміщення та управління кар'єрою державних службовців, з метою забезпечення максимальної ефективності виконання ними посадових обов'язків.	[5, с. 21]
Н. А. Жиденко	Професійний розвиток персоналу органів державної влади – це організований процес безперервного навчання, спрямований на підготовку співробітників до виконання нових адміністративних завдань, підвищення кваліфікації та вдосконалення соціальної структури колективу.	[6, с. 12]
Т. Г. Калюжна	Професійний розвиток державних службовців – це організований процес безперервного професійного навчання, спрямований на підготовку до виконання нових адміністративних функцій, підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок.	[7, с. 78]
І. В. Поліщук	Професійний розвиток – це процес виявлення та використання професійного потенціалу особи, яка набуває нового статусу державного службовця.	[8, с. 8]
С. М. Серьогін, Є. І. Бородін, Н. А. Липовська та ін.	Професійний розвиток передбачає формування у державних службовців необхідних якостей, знань, умінь і навичок, що мають значення для ефективного виконання їх посадових функцій і повноважень, реалізації прав та обов'язків. Традиційно професійний розвиток державних службовців охоплює як професійно-кваліфікаційний, так і професійно-посадовий аспекти.	[9, с. 16]

**Джерело: сформовано автором на основі [5-9].*

Проаналізувавши наукові підходи до визначення сутності поняття «професійний розвиток державних службовців», можна

стверджувати, що воно відображає цілеспрямований, безперервний та системний процес вдосконалення професійних компетентностей, управлінських навичок й фахових знань працівників органів публічної сфери, що передбачає організацію освітніх заходів різних форм – тренінгів, курсів підвищення кваліфікації, семінарів, майстер-класів тощо, які сприяють оновленню знань, формуванню сучасних управлінських підходів та підвищенню ефективності виконання службових завдань. Водночас професійний розвиток забезпечує адаптацію державних службовців до динамічних змін у нормативно-правовому середовищі, підтримує їхню кар’єрну мобільність та сприяє зміцненню інституційної спроможності системи публічного управління. Як зазначає І. Л. Олійник, ключовим елементом системи професійного розвитку є професійне навчання, що потребує створення дієвих механізмів безперервного освітнього процесу, та наголошує на необхідності удосконалення системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців через розробку сучасних освітніх програм, орієнтованих на функціональний, особистісний та компетентнісний підходи [10, с. 74].

На думку Л. Р. Михайлишин, підвищення професійного рівня державних службовців є неперервним процесом, оскільки сучасна освіта поступово адаптується до швидких соціально-економічних змін. Дослідниця підкреслює, що «підготовка та перепідготовка, постійне оновлення знань і вмінь є ключовим фактором конкурентоспроможності фахівця публічної сфери. Традиційна освіта не здатна забезпечити управлінців необхідними знаннями, уміннями та навичками на весь період професійної діяльності» [11]. Відтак безперервність навчання впродовж усього періоду публічної служби є умовою запобігання так званій «кризі компетентності», яка дедалі частіше визначається як чинник неефективності в публічному управлінні.

У сучасній науковій думці активно розвивається концепція безперервного професійного розвитку, що базується на принципі освіти впродовж життя. Вона передбачає постійне оновлення знань, умінь і навичок, а також удосконалення професійних компетенцій

державних службовців відповідно до вимог часу [12, с. 9]. В умовах цифрової трансформації публічного сектору особливого значення набувають інноваційні форми підготовки кадрів, зокрема електронне (дистанційне) навчання, що реалізується за допомогою цифрових, мобільних й мережових технологій. Таке навчання відбувається у віртуальних освітніх середовищах, е-бібліотеках, центрах е-досліджень, а також на навчальних платформах Moodle, Google Classroom, eFront, ATutor, BlackBoard та ін. [13, с. 24]. Застосування таких інструментів створює умови для самостійного професійного розвитку без відриву від місця роботи, дозволяє здійснювати навчання у зручний час й комфортному форматі, сприяючи підвищенню ефективності діяльності органів управління в публічній сфері й професійному зростанню державних службовців. Професійне навчання фахівців публічної сфери за різними формами ґрунтується на наступних основних принципах організації навчального процесу: єдності теорії та практики, доступності та рівності, принципів професіоналізму, системності та державності [14, с. 114].

Принцип єдності теорії та практики передбачає тісне поєднання теоретичних знань із практичними навичками у процесі професійного навчання державних службовців. Теоретичні положення мають безпосередньо відображати реальні умови діяльності в державному секторі, що забезпечує можливість оперативного застосування набутих знань у практичній роботі. Такий підхід сприяє підвищенню ефективності виконання службових обов'язків та формуванню прикладних компетенцій. Як зазначають О. Ільченко та Н. Кононець, взаємозв'язок між теорією та практикою має постійний характер: поєднання цих складників у навчальному процесі усуває суперечності щодо їхньої пріоритетності або відокремленості, в цьому контексті важливо забезпечити стійкі, узгоджені та оптимально взаємопов'язані зв'язки між ними [15, с. 127]. Науковці у сфері публічного управління підкреслюють, що сучасні освітні ініціативи з підвищення кваліфікації держслужбовців мають бути зорієнтовані передусім на вирішення конкретних практичних проблем у державній службі, зокрема, у сфері взаємодії з громадськими організаціями та контролю ефективного

використання бюджетних коштів [16, с. 87].

Принцип професіоналізму наголошує на необхідності високого рівня компетентності, кваліфікації та професійної етики державних службовців. Професійне навчання у цьому контексті має забезпечувати не лише розвиток фахових навичок, а й формування моральних цінностей, відповідальності та відданості служінню суспільству, національним інтересам. Для реалізації цього принципу важливо створити умови для безперервного навчання службовців, що фінансується за рахунок державного бюджету та інших передбачених законодавством джерел. Навчання здійснюється через систему підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації у сфері публічного управління як в Україні, так і за кордоном, незалежно від форми власності освітніх закладів [17, с. 230]. Принцип державності полягає в орієнтації професійного навчання на інтереси держави та зміцнення її інституційного потенціалу. Він передбачає виховання у державних службовців патріотизму, відповідальності за соціально-економічний розвиток країни та готовності діяти в інтересах державницьких інтересів. Як підкреслює О. О. Акімов, патріотизм є ключовою цінністю на національному рівні та невід'ємною складовою системи ціннісних орієнтацій державних службовців. Науковець визначає патріотизм як комплекс особистісних рис, що включає емоційно-чуттєвий, духовно-ціннісний і практично-діяльнісний компоненти [18].

Системний підхід до професійного навчання передбачає його інтеграцію в єдину, узгоджену систему підготовки кадрів для державної служби. Усі елементи освітнього процесу мають функціонувати у взаємозв'язку, забезпечуючи цілісний розвиток компетентностей, кваліфікації та кар'єрного потенціалу службовців. Т. Є. Кагановська наголошує, що ефективна система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації повинна виступати як єдина мережа навчальних закладів, інтегрована до загальнодержавної системи освіти. Це дозволяє забезпечити розвиток у двох напрямках, а саме:

- підвищення координації між освітніми інституціями, які

здійснюють підготовку держслужбовців;

– реалізація єдиної державної політики у сфері професійного навчання, що передбачає визначення пріоритетів, освітніх стандартів та гарантує стабільність й безперервність освітнього процесу [19, с. 151].

Принцип доступності та рівності підкреслює необхідність забезпечення рівних можливостей для всіх державних службовців щодо участі в освітніх програмах, незалежно від посади, місця роботи чи рівня кваліфікації. Це сприяє розширенню участі службовців у процесі професійного вдосконалення та підвищення кваліфікації. Л. Р. Біла-Тіунова та А. В. Назарчук стверджують, що система професійного навчання базується на таких засадах, як обов'язковість й безперервність навчання протягом усього періоду державної служби, цілеспрямованість та прогнозованість освітнього процесу, відкритість, академічна доброчесність, індивідуалізація навчання, інноваційність, практична спрямованість та забезпечення доступності освітніх послуг за місцем роботи чи проживання; важливим елементом є також гарантоване фінансування професійного навчання [20, с. 6].

Підвищення кваліфікації державних службовців як одна з ключових форм професійного навчання розглядається як цілеспрямований і систематичний процес оновлення, розширення та вдосконалення знань, умінь та навичок, необхідних для результативного виконання посадових обов'язків у динамічних умовах функціонування системи публічного управління. Основною метою цього процесу є не тільки поглиблення фахових знань у сфері публічного управління, а й формування нових компетенцій, які для державних службовців уможливлюють ефективне виконання управлінських функцій. Це, у свою чергу, сприяє підвищенню загальної ефективності функціонування органів публічного управління.

Підвищення кваліфікації державних службовців й посадових осіб місцевого самоврядування здійснюється у різних організаційних формах, серед яких: навчання за професійними програмами, короткострокові спеціалізовані курси, постійно діючі тематичні

семінари, стажування у державних органах, а також самостійне навчання (самоосвіта), які передбачені Законами України «Про державну службу» № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. та «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077-IX від 2 травня 2023 р. [21], але мають специфічні для публічної сфери особливості організації та практичного застосування [22, с. 239]. Різноманіття видів професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування забезпечує відповідність процесу підготовки сучасним вимогам державного управління, сприяючи формуванню високого рівня професійної компетентності, управлінської культури та здатності адаптуватися до нових викликів у публічному секторі.

Підготовка кадрів за магістерськими програмами становить одну з ключових форм професійного навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. Таке навчання забезпечує формування глибоких теоретичних знань та практичних умінь, що відповідають сучасним стандартам публічного управління й адміністрування. Освітній процес у межах магістерських програм передбачає засвоєння складних управлінських концепцій, стратегічних й аналітичних підходів, а також розвиток компетентностей у сфері публічного управління. Завершення відповідної програми підтверджується здобуттям наукового ступеня магістра, що підвищує професійну кваліфікацію фахівця та розширює його можливості для кар'єрного зростання в системі публічної служби.

Підвищення кваліфікації виступає невід'ємною складовою безперервного професійного розвитку, спрямованою на вдосконалення вже набутого досвіду, знань й навичок. Ця форма навчання реалізується через участь у професійних курсах, тренінгах, семінарах, короткострокових освітніх програмах тощо, що дають змогу державним службовцям своєчасно реагувати на зміни у правовому полі, соціально-економічному середовищі та технологічних процесах, які безпосередньо впливають на управлінську діяльність. Ефективно організоване підвищення кваліфікації сприяє забезпеченню високої адаптивності та компетентності публічних службовців, що є

передумовою ефективного публічного управління.

Стажування як форма професійного навчання відіграє особливу роль у набутті практичного досвіду. Воно забезпечує безпосередню участь в управлінських процесах органів державної влади чи місцевого самоврядування, дозволяє учасникам ознайомитися з організаційними процедурами, структурою управління, сучасними методами ухвалення управлінських рішень. Така практика сприяє формуванню прикладних управлінських компетенцій, кращій адаптації до реальних умов публічної служби та створює можливості для подальшого професійного розвитку й кар'єрного просування.

Особливе місце у системі професійного навчання займає самоосвіта, яка розглядається як невід'ємний елемент безперервного професійного розвитку. Вона ґрунтується на самостійному навчанню службовців, що спрямована на засвоєння нових знань й вдосконалення наявних навичок. Самоосвіта передбачає як систематичне ознайомлення з новими законодавчими актами, так і вивчення сучасних управлінських технологій, цифрових інструментів та інноваційних підходів до публічного адміністрування. Важливими платформами для самоосвіти в Україні виступають такі ресурси, як Prometheus, ВУМ online, EdEra (Educational Era), Дія.Цифрова освіта, Зрозуміло, а також освітні лекції на YouTube, що сприяють розвитку ініціативності, самодисципліни та відповідальності публічних службовців. Професійне навчання, підвищення кваліфікації, стажування та самоосвіта становлять інтегровану систему розвитку людського потенціалу в публічному управлінні, зокрема забезпечують ефективність діяльності органів державної влади, створюють умови для сталого оновлення управлінських практик, відповідності державної служби сучасним викликам та стандартам. Безперервність професійного навчання є запорукою ефективного функціонування органів публічного управління, підвищення якості надання публічних послуг, зміцнення довіри громадян до інститутів публічної сфери.

Нормативно-правове забезпечення безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців відіграє ключову роль у формуванні цілісної та ефективної системи управління

освітніми процесами в державній службі. Воно забезпечує чітке регулювання підходів до професійного розвитку, що сприяє підвищенню якості надання публічних послуг. Наявна нормативно-правова база створює умови для стандартизації процедур професійного навчання та уніфікації критеріїв оцінювання та реалізації освітніх програм.

Система правового регулювання сприяє підвищенню прозорості та підзвітності процесів професійного навчання, мінімізує корупційні ризики та забезпечує раціональне використання бюджетних ресурсів. Уніфіковане законодавче середовище також відкриває можливості для інтеграції сучасних цифрових технологій та інноваційних підходів до навчання, що підвищує конкурентоспроможність державних службовців та їхню здатність адаптуватися до динамічних викликів управлінського середовища.

В умовах реформування публічного сектору та прагнення України до імплементації європейських стандартів якісне правове регулювання професійного розвитку державних службовців стає особливо актуальним. Системні структурні зміни, оновлення вимог до компетентностей та необхідність дотримання принципів безперервного навчання потребують дієвих механізмів нормативного забезпечення. Кар'єрна траєкторія державного службовця формується як послідовність посад, що ґрунтується на професійному досвіді та розвиткові компетентностей, тоді як професійний розвиток охоплює ширший спектр завдань та передбачає підготовку фахівця публічної сфери до професійної діяльності в сучасних умовах [24, с. 42].

Здобуття управлінського досвіду є невід'ємною складовою професійного становлення державних службовців. У багатьох випадках управлінці стикаються з нестачею інформації або компетентностей, необхідних для оперативного реагування в конкретних управлінських ситуаціях, що підкреслює важливість організованого навчання. Відтак безперервний характер професійного розвитку зумовлює необхідність його належного нормативно-правового регулювання та впровадження дієвих механізмів реалізації. Розроблення ефективних рекомендацій у цій сфері потребує

поглиблених науково-практичних досліджень. Важливим елементом професійної діяльності є також професійно-етична культура державних службовців, що передбачає дотримання етичних норм, відповідального ставлення до виконання службових повноважень, збереження високих стандартів професійної поведінки та коректної взаємодії з громадянами. Сформована професійно-етична культура підсилює довіру населення до державних інституцій, забезпечує їх прозорість та ефективність, а також сприяє підвищенню якості надання публічно-адміністративних послуг а саме: чесність, неупередженість, повага до прав громадян та загальний професіоналізм працівника державної служби [25, с. 150].

Законодавчі засади організації професійного навчання державних службовців визначені Законом України «Про державну службу» [1]. У цьому нормативно-правовому акті закріплено право державних службовців на професійний розвиток та кар'єрне просування відповідно до рівня їхньої компетентності, обов'язок систематично підвищувати професійну кваліфікацію. Стаття 48 Закону встановлює необхідність створення належних умов для формування та вдосконалення професійних компетентностей державних службовців шляхом упровадження механізмів безперервного професійного навчання. Кабінет Міністрів України, реалізуючи свої повноваження, здійснює періодичне внесення змін до чинних нормативно-правових актів з метою актуалізації та вдосконалення регулювання у сфері професійного навчання державних службовців. Зокрема, 17 травня 2025 року Урядом було ухвалено Постанову № 568 «Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю “Публічне управління та адміністрування” галузі знань “Публічне управління та адміністрування”» [31], що засвідчує необхідність постійного оновлення процедур організації освітнього процесу відповідно до сучасних вимог. Основним нормативно-правовим актом, що регулює організаційні аспекти професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, є Положення про систему професійного навчання,

затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 6 лютого 2019 року № 106 [3], яким визначено:

- способи реалізації права на професійне навчання державними службовцями, головами місцевих державних адміністрацій, їх першими заступниками та заступниками;
- обов’язковість підвищення кваліфікації через загальні, спеціалізовані професійні та короткострокові програми;
- порядок визначення потреби у професійному навчанні.

Система професійного навчання державних службовців може бути ефективною лише за умови розробки системного та обґрунтованого індивідуального плану, який враховує потреби в навчанні, створює мотиваційний механізм, стимулює службовців до регулярного оновлення своїх знань й професійних компетенцій [34, с. 166]. Оцінка результативності професійного навчання державних службовців є ефективним інструментом моніторингу та оцінювання якості навчання, що надається провайдерами освітніх послуг у цій сфері. В широкому сенсі, оцінювання результативності професійного навчання полягає в аналізі впливу програм підвищення кваліфікації, методів їх реалізації та результатів навчання на діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування [35, с. 11].

Нормативно-правове забезпечення безперервного професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців полягає у створенні чіткої правової бази, яка визначає основні принципи, форми та механізми реалізації професійного розвитку. Законодавчі акти та нормативні документи регулюють права державних службовців на навчання, обов’язковість підвищення кваліфікації та порядок визначення потреб у навчанні, що забезпечує ефективне функціонування системи державного управління та розвиток компетентних фахівців.

Професійні компетентності державних службовців становлять фундамент ефективної управлінської діяльності та є визначальним чинником забезпечення якісного надання публічних послуг. В умовах сучасних трансформацій, коли система державного управління

стикається з багатовимірними викликами: воєнними подіями, процесами глобалізації, цифровізацією та зростанням суспільних очікувань щодо прозорості та ефективності влади, висока кваліфікація кадрів набуває стратегічного значення. Професійна компетентність державних службовців охоплює не лише систему знань й практичних умінь, а й здатність ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, ефективно взаємодіяти в команді, оперативно адаптуватися до змін та діяти в умовах невизначеності. У цьому контексті безперервний професійний розвиток, формування критичного мислення, удосконалення комунікативних та організаторських навичок є необхідними передумовами підвищення результативності державного управління. Управлінська діяльність службовців прямо залежить від рівня їхньої фахової підготовки, а також від уміння застосовувати здобуті знання для розв'язання практичних завдань у сфері публічного управління.

Європейська рамка кваліфікацій для навчання впродовж життя визначає компетентність як здатність застосовувати знання, навички та особисті якості в професійних або освітніх контекстах, а також у процесах особистісного та професійного розвитку [36]. Такий підхід підкреслює універсальність компетентнісної моделі та її ключову роль у формуванні високопрофесійного кадрового потенціалу державної служби. У своїх наукових дослідженнях Т. П. Козаченко виокремлює п'ять базових груп компетентностей державних службовців, що формують основу їх професійної діяльності та забезпечують спроможність реагувати на сучасні виклики в системі публічного управління [37, с. 80]:

– особистісна компетентність державного службовця відображає його здатність ефективно управляти власними психологічними здібностями, емоційними станами та вміння до взаємодіяти, охоплює морально-етичні орієнтири, навички саморегуляції та стресостійкість, що забезпечує підтримання високого рівня професіоналізму навіть в умовах підвищеного навантаження чи в кризових ситуаціях.

– професійна компетентність розглядається як сукупність спеціалізованих знань й практичних умінь, необхідних для належного

виконання посадових функцій, до складу входить володіння правовими, економічними та управлінськими інструментами, а також здатність застосовувати їх у конкретних управлінських ситуаціях.

– функціональна компетентність характеризує здатність державного службовця якісно здійснювати посадові функції та завдання, передбачає розуміння специфічних процедур, володіння методами та інструментами, що використовуються в сферах державного управління задля забезпечення результативного виконання повноважень.

– управлінська компетентність охоплює стратегічне мислення, організаторські здібності, вміння координувати діяльність підлеглих та забезпечувати досягнення поставлених цілей, навички розв’язання конфліктів, прийняття рішень та контролю за виконанням управлінських завдань.

– соціальна компетентність визначає спроможність державного службовця ефективно комунікувати, вибудовувати партнерські відносини та адаптуватися до відповідних соціальних умов, включає здатність працювати в команді, розуміти потреби різних соціальних груп, а також враховувати суспільний контекст під час формування управлінських рішень.

Вимоги до компетентностей державних службовців є динамічними та змінюються відповідно до трансформацій у законодавстві, розвитку системи державної влади й еволюції суспільних очікувань. Це сприяє зміцненню прозорості, стабільності та ефективності процесу підготовки кадрів та перспектив розвитку професійної траєкторії державних службовців. Систематичне оновлення компетентнісної моделі дає змогу службовцям своєчасно реагувати на нові професійні виклики та умови функціонування системи публічного управління [38, с. 733]. Сутність поняття «професійна компетентність державного службовця», яке відображає рівень його професіоналізму та підготовки, у науковій літературі й нормативно-правових документах трактується по-різному. Узагальнені підходи до його визначення подано в таблиці 9.2.

Таблиця 9.2 Тракткування сутності поняття «професійна компетентність державного службовця» у наукових джерелах*

Науковці	Тракткування	Джерело
О. Линдюк	Цілісна система, яка об'єднує основні навички, вимоги посади та професійні завдання.	[39, с. 188]
Є. Г. Кубасова	Здатність особи, що займається публічним адмініструванням, ефективно використовувати спеціальні знання, вміння та навички, а також проявляти необхідні моральні та ділові якості у процесі професійної діяльності.	[40, с. 127]
С. П. Кушнір	Здатність ефективно застосовувати спеціальні знання, навички та особистісні якості (моральні та ділові) для виконання своїх службових обов'язків, а також для підвищення кваліфікації та розвитку.	[41, с. 152]
С. Р. Павелків	Складне інтелектуально-психологічне явище, що проявляється у здатності державних службовців ефективно виконувати свої обов'язки, враховуючи специфіку галузі, та включає використання професійних знань, основаних на загальнолюдських і професійних моральних якостях.	[42, с. 363]
В. І. Шпекторенко	Вроджені та набуті знання, вміння і навички, необхідні для публічного службовця, разом із іншими важливими якостями, які мають значення для конкретної сфери професійної діяльності.	[43, с. 287]
Л. В. Пашко	Розглядає професійну компетентність як інтегральну характеристику особистості державного службовця, що включає систему знань, умінь, навичок, цінностей і здатність ефективно діяти в різних управлінських ситуаціях.	[44, с. 59]
Н. Г. Салій	Трактує професійну компетентність як готовність державного службовця виконувати службові обов'язки на високому рівні, використовуючи спеціальні знання, професійні навички та відповідні поведінкові моделі.	[45, с. 214]
О. В. Фаринник	Під професійною компетентністю розуміє здатність державного службовця забезпечувати виконання управлінських функцій на основі комплексного поєднання теоретичних знань, практичного досвіду та управлінських умінь.	[46, с. 98]

Науковці	Трактування	Джерело
Ю. П. Сурмін	Вважає компетентність поєднанням професійної майстерності, рефлексивних здібностей та здатності до стратегічного мислення, що забезпечує результативність діяльності державного службовця.	[47, с. 312]
І. О. Козюра	Наголошує, що професійна компетентність охоплює не лише знання й навички, а й управлінський потенціал, відповідальність, мотивацію та здатність діяти відповідно до цінностей публічної служби.	[48, с. 44]

**Джерело: сформовано автором на основі [39-48].*

У наукових дослідженнях професійну компетентність державних службовців визначають як інтегровану сукупність знань, умінь, навичок, особистісних характеристик та професійно важливих якостей, що забезпечують здатність ефективно виконувати посадові обов'язки відповідно до встановлених функцій в публічній сфері. Професійна компетентність базується на володінні спеціальними знаннями та вміннями орієнтуватися у правових, економічних та соціальних процесах, а також дотримання етичних і моральних принципів, які визначають успішність діяльності на державній службі. Професійна компетентність передбачає сформовані якісні характеристики, готовність до безперервного розвитку, підвищення кваліфікації та адаптації до змін в управлінському середовищі й суспільних трансформацій. Професійну компетентність державних службовців доцільно аналізувати через призму якісних характеристик щодо володіння комплексом специфічних вмінь та навичок, а саме:

- загальні (універсальні), які необхідні для успішного функціонування системи публічного управління в сучасному суспільстві;
- базові, що пов'язані з виконанням загально-професійних функцій у сфері державної служби;
- спеціальні, які визначаються специфікою діяльності в окремих сферах публічного управління.

Ключовим завданням щодо формування професійних компетенцій є визначення їх релевантності та пріоритетності для

різних напрямів підготовки державних службовців. Маркери професійної компетентності державних службовців виступають конкретизованими індикаторами, що дозволяють оцінити рівень фаховості, професіоналізму та здатності до ефективного виконання управлінських рішень в публічній сфері. Вони охоплюють знання, уміння, навички, а також особистісні характеристики фахівців публічної сфери задля забезпечення якісних показників. Аналіз напрацювань вітчизняних й зарубіжних дослідників дозволяє виокремити наступні маркери професійної компетентності [49–51]:

- особистісна значущість в команді через усвідомлення власної ролі в колективі та здатність до ефективної командної взаємодії;
- потреба спільної діяльності в команді як внутрішня мотивація до взаємодії, обміну досвідом та підтримка ефективності командної роботи;
- відповідальність за якість командної роботи через готовність забезпечувати спільний результат командної діяльності;
- емоційний зв'язок із менеджерами через взаємодовіру та конструктивну комунікації на всіх управлінських рівнях;
- особистий вибір рішення, здатність приймати обґрунтовані, самостійні управлінські рішення;
- усвідомлення потреби до безперервного професійного розвитку;
- системна робота над опрацюванням законодавчої та нормативної бази та ініціативність щодо впровадження інновацій;
- розуміння потреби вдосконалення державної служби через орієнтацію на інноваційні підходи та оптимізацію управлінських процесів;
- відповідальність за якість прийняття управлінських рішень в публічній сфері, готовність забезпечувати результативність та прозорість публічного управління;
- усвідомлення значущості забезпечення високих рейтингів органів влади, розуміння впливу репутаційної складової функціонування та мотивація задля забезпечення високих стандартів діяльності.

Професійний та особистісний розвиток державних службовців є важливим інструментом удосконалення системи державної служби, який сприяє підвищенню ефективності, результативності та прозорості кадрового забезпечення. Цей процес забезпечує формування висококваліфікованих кадрів, здатних виконувати професійні функції на належному рівні. Згідно з чинним законодавством, підвищення професійної компетентності реалізується через механізми безперервного професійного навчання, необхідність проходження якого визначається керівником та підрозділом управління персоналом на основі результатів оцінювання якісних показників професійної діяльності [52, с. 5].

Для забезпечення процедури організації професійного навчання важливо враховувати рівень фахових знань й компетентностей державних службовців, що зумовлює необхідність диференційованих підходів до формування змістовного наповнення, методів, інструментів та форм навчання. З огляду на це найбільш ефективною моделлю навчання державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування є п'ятикомпонентна модель, яка включає такі етапи [53, 54]:

Етап I. Діагностичне дослідження існуючого рівня компетентності державного службовця: фіксація різниці між необхідним/достатнім та існуючим рівнем компетентності; визначення індивідуальних особливостей; виявлення сильних та слабких сторін професійної компетентності; складання планів індивідуального удосконалення професійних навичок.

Етап II. Аналітичне дослідження ключових принципів та поведінкових рекомендацій, пов'язаних із зазначеними навичками, основою вивчення ключових принципів й рекомендацій повинні стати актуальні результати наукових досліджень

Етап III. Оцінка ефективності навчання та результативність практичного застосування набутих вмінь та навичок.

Етап IV. Практичне впровадження ключових принципів й поведінкових рекомендацій для забезпечення зворотного зв'язку з викладачами та колегами.

Етап V. Застосування ключових принципів й поведінкових рекомендацій у практичну діяльність в публічній сфері.

Оцінювання професійних компетентностей державних службовців виступає ключовим інструментом щодо підвищення якісних характеристик функціонування органів публічної сфери. Воно забезпечує можливість своєчасного виявлення сильних аспектів професійної підготовки персоналу та окреслення сфер, що потребують удосконалення, що, у свою чергу, сприятиме цілеспрямованому розвитку ключових напрямків розвитку професійної компетентності службовців. Систематичне оцінювання дозволяє визначити рівень знань, умінь та навичок вимогам конкретної посади, стимулюючи працівників до професійного самовдосконалення та підвищення кваліфікації. На основі результатів оцінювання керівники отримують змогу формувати обґрунтовані плани професійного навчання, адаптовані до фактичних потреб персоналу, що сприяє підвищенню якості виконання службових обов'язків та зміцненню довіри громадян до публічних інституцій.

На основі аналізу та узагальнення ситуації в Україні з початку повномасштабного вторгнення, для забезпечення професіоналізму та розвитку державних службовців визначено такі пріоритети:

- особливості інтеграційних процесів у Європі, європейська система безпеки та перспективи членства України в ЄС;
- майстерність у презентаціях, спічрайтингу та публічних виступах;
- ІТ-програмування, освоєння технологій та застосування штучного інтелекту;
- розширення ролі державної служби в комунікаціях із державними органами, місцевим самоврядуванням, недержавними організаціями та медіа [50, с. 203].

Аналіз сучасного стану професійного розвитку державних службовців в Україні є ключовим інструментом для виявлення структурних проблем та недоліків у функціонуванні системи підготовки та підвищення кваліфікації кадрів для публічної сфери. Проведення такого аналізу дає змогу визначити реальний рівень

результативності чинних освітніх програм, окреслити потреби службовців у нових знаннях, компетентностях та управлінських навичках, а також забезпечити адаптацію системи професійного навчання до змін нормативно-правової бази й вимог сучасного публічного управління. Отримані результати сприятимуть удосконаленню кадрової політики, підвищенню інституційної спроможності органів державної влади та загальному покращенню якості надання публічних послуг.

Набуття та постійне вдосконалення професійних знань й компетентностей державних службовців виступає ключовим компонентом їхнього професійного навчання, оскільки саме це забезпечує належний рівень кваліфікації для результативного виконання посадових обов'язків. Ефективність професійного розвитку значною мірою залежить від застосування системного підходу до планування освітньої та кадрової траєкторії службовця. Важливим інструментом такого підходу є розроблення індивідуальних програм підвищення кваліфікації або професійного розвитку, що формуються на основі результатів оцінювання службовчої діяльності. Такі програми дозволяють чітко визначити індивідуальні потреби у навчанні, забезпечують регулярне оновлення знань, розвиток ключових компетентностей та сприяють підвищенню ефективності роботи державних службовців у динамічних умовах сучасного публічного управління.

Належне професійне навчання та систематичне підвищення кваліфікації є важливою передумовою для забезпечення високої результативності службовчої діяльності. Воно сприяє підвищенню якості виконання посадових обов'язків, мінімізації професійних помилок та покращенню рівня надання публічно-адміністративних послуг громадянам. Окрім цього, безперервне навчання забезпечує своєчасне опрацювання та впровадження в практику нових нормативно-правових актів, що регулюють діяльність органів публічної сфери, а також сприяє адаптації співробітників до змін у законодавстві, цифровізації та модернізації технологічних процесів. Підвищення компетентності персоналу дозволяє оперативно реагувати

на актуальні виклики та суспільні потреби, що, у підсумку, зміцнює довіру населення до органів державної влади та підвищує ефективність функціонування системи загалом.

Оскільки професійне навчання державних службовців є невід'ємною, обов'язковою та безперервною складовою їхньої діяльності, важливим завданням державної політики є розширення участі службовців у програмах професійного розвитку. Доцільним є активніше залучення кадрів до загальних й спеціалізованих сертифікованих програм, а також короткострокових курсів, що підвищують їхню професійну компетентність та готовність відповідати на сучасні виклики. Для забезпечення результативності та цілеспрямованості підвищення кваліфікації в умовах реформування державної служби необхідно збільшити фінансування професійного навчання до рівня, визначеного нормативно-правовими документами. Подальша модернізація інституційної системи професіоналізації державних службовців має передбачати удосконалення механізмів організації навчання, а також створення ефективної мотиваційної моделі, що забезпечуватиме чіткий зв'язок між підвищенням кваліфікації та кар'єрним просуванням. Важливим стратегічним завданням є зміцнення системи планування та координації діяльності структурних підрозділів державних органів у сфері професійного розвитку персоналу.

Повномасштабна російська агресія, процеси європейської інтеграції та майбутнє відновлення країни формують нові вимоги до системи публічного управління, її гнучкості та інституційної стійкості. Вказані виклики зумовлюють необхідність постійного вдосконалення управлінських практик, зміцнення кадрового потенціалу та активізації освітнього розвитку державних службовців. У цьому контексті особливе значення має підвищення рівня кваліфікації керівників місцевих державних адміністрацій та представників органів місцевого самоврядування через здобуття магістерської освіти за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування», що сприятиме формуванню необхідних професійних компетентностей для оперативного реагування на кризові ситуації та ефективного

ухвалення управлінських рішень. Важливу роль у національній системі професійного навчання виконують суб'єкти надання освітніх послуг у сфері підвищення кваліфікації, які на різних рівнях – національному, регіональному та місцевому – здійснюють освітні програми для підвищення кваліфікації державних службовців, голів місцевих адміністрацій, їх заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад.

Розвиток професійних компетентностей державних службовців в умовах війни в Україні набув особливої актуальності через складні обставини та виклики, з якими стикається держава. Державні службовці повинні швидко адаптуватися до нових реалій, що вимагають підвищеної стійкості, гнучкості та оперативності у прийнятті рішень. Особлива увага приділяється розвитку стратегічного мислення, ефективній комунікації та вмінню координувати дії в умовах невизначеності. Пріоритетами є оволодіння сучасними технологіями, зокрема ІТ-інструментами та штучним інтелектом, для забезпечення безперервної діяльності державних структур.

У період війни також підвищується значущість компетентностей, пов'язаних із безпекою, міжнародною співпрацею та європейською інтеграцією. Професійна підготовка акцентується на вмінні ефективно презентувати інформацію, виступати публічно та управляти комунікаціями з іншими органами влади, місцевим самоврядуванням, громадськістю та медіа. Це допомагає зберегти довіру до державних інституцій, забезпечити прозорість діяльності та покращити координацію в умовах кризових ситуацій.

Зарубіжний досвід організації професійного навчання та підвищення кваліфікації державних службовців становить важливу цінність для удосконалення національної системи підготовки кадрів публічного управління. Вивчення моделей, методичних підходів та управлінських практик, апробованих у різних країнах, дає змогу не лише перейняти ефективні інструменти розвитку компетентностей, але й уникнути типових помилок у формуванні національної системи професійного навчання. Використання позитивного міжнародного

досвіду сприяє підвищенню рівня професіоналізму державних службовців, їх здатності адаптуватися до сучасних викликів, упроваджувати інноваційні підходи у практичну діяльність державних інституцій, що, в свою чергу, підвищує ефективність державного управління. Орієнтація України на європейську інтеграцію обумовлює необхідність формування системи публічного управління, яка відповідатиме демократичним стандартам Європейського Союзу. Такі стандарти визначають вимоги щодо якості надання публічних послуг, професійної підготовки та етичної поведінки державних службовців, а також слугують основою для оновлення змісту професійного навчання й програм підвищення кваліфікації. Урахування європейських підходів дозволяє формувати конкурентоспроможний кадровий потенціал, здатний забезпечувати ефективну діяльність органів влади в умовах реформування та сучасних глобальних викликів.

Підсумовуючи викладене, варто зазначити, що головними напрямками у політиці професійного розвитку та компетентностей державних службовців повинні бути ціннісні орієнтири, принципи взаємодії, ключові пріоритети кадрової політики та необхідні заходи для її впровадження.

РОЗДІЛ 10.

БЕЗПЕКОВІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ВІЙНИ ЗА НЕЗАЛЕЖНІСТЬ УКРАЇНИ : ВНУТРІШНЬО ПЕРЕМІЩЕНІ ОСОБИ

Дерев'янка Сергій Миронович, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політичних наук Карпатського національного університету імені Василя Стефаника м. Івано-Франківськ

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3848-7072>

Ключові слова : безпека громад, війна, внутрішньо переміщені особи, державна міграційна політика, міграційні процеси, місцеве самоврядування, національна безпека, права громадян, правовий режим воєнного стану, публічна політика, територіальні громади.

Пов'язані з війною виклики для територіальних громад виникли вже з початком російської агресії проти України у 2014 році. Громади зіткнулися з низкою структурних, соціальних та управлінських проблем, які згодом загострилися в умовах повномасштабного вторгнення, є визначальними й нині. Ключові з них: безпека та територіальна оборона, адміністративна реформа і децентралізація, інституційна спроможність, економічна нестабільність, внутрішньо переміщені особи (ВПО), психологічна та соціальна напруга населення.

Повномасштабна агресія РФ проти України суттєво змінила спосіб життя територіальних громад, їх жителів, стала істотним викликом для функціонування всієї системи місцевого самоврядування, яка стало одним із ключових чинників національної стійкості.

Міграційні процеси завжди були істотним чинником державотворчих, випробуванням як для окремих громадян, так і їх спільнот, викликом для владних структур у багатьох державах світу. Критичними ці процеси стали й для нашої держави внаслідок збройної

агресії РФ проти України. Окупація і наступна анексія українського півострова Крим, частини території південно-східних областей призвели до появи в Україні нового явища, для означення якого використовується термін «внутрішньо переміщені особи» (далі – ВПО). Масштаби цього явища значні – від 10 до 13 відсотків громадян України, а тому істотно впливають на суспільні процеси в умовах Війни за Незалежність України. Нині ВПО є практично в усіх територіальних громадах України, в окремих їх кількість є близькою, іноді й більшою за кількість місцевих мешканців. Це створює певні виклики для повсякденного життя громад, які набувають часом безпекового характеру. Вирішення проблем ВПО вимагає повсякденно значних фінансових витрат державного і місцевих бюджетів, що істотно обмежені в умовах воєнного стану, організаційних зусиль органів державної влади і органів місцевого самоврядування, громадських організацій та їх взаємодії щодо вирішення нагальних базових потреб внутрішніх переселенців у різних сферах, забезпечення їхнього доступу до якісних адміністративних та соціальних послуг, політичної соціалізації, а тому дослідження безпекових викликів видається науково і практично вагомим.

Аналіз опублікованих наукових праць та інших публікацій свідчить, що проблема ВПО впродовж останніх років привертає все більше уваги дослідників з огляду на її масштабність, складність і багатоаспектність. Для розуміння ВПО як нової категорії мігрантів доцільним є також вивчення праць таких зарубіжних дослідників, як: Ф. Денг, Р. Кохен, С. Каслс, В. Кьолін, Е. Муні, Д. Хелле та ін. Проблеми правового статусу ВПО, їх соціалізації у нових територіальних громадах їх постійного проживання стали предметом дослідження українських науковців – правників, політологів, психологів, соціологів, демографів, фахівців з публічного управління та національної безпеки. Аналіз праць таких дослідників як І. О. Аракелова, О. В. Балуська, Р. Р. Бичай, Н. В. Блюк, О. Я. Капінус, Ю. Б. Капкан, А. А. Коршун, К. О. Крахмальова, Е. М. Лібанова, І. П. Лопушинський, Є. В. Мінакова, В. В. Мясенко, Л. Р. Наливайко, Ю. Є. Пащенко, О. А. Фесенко та ін. став основою для розуміння

феномену ВПО та їх місця в житті територіальних громад. Автором цього розділу у різні роки опубліковано низку наукових праць, які присвячені аналізу проблем ВПО, зокрема їх політичної соціалізації [1], політико-правових проблем захисту прав внутрішніх переселенців, обмеженню їх політичних і виборчих прав, права на свободу пересування в умовах дії правового режиму воєнного стану та ін. Водночас дослідження ВПО у контексті безпекових викликів для територіальних громад, вважаємо, потребує ширшої актуалізації.

Вихідним є розуміння того, що ВПО, як визначено у Законі України “Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб” від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII є “громадянин України, іноземець або особа без громадянства, яка перебуває на території України на законних підставах та має право на постійне проживання в Україні, яку змусили залишити або покинути своє місце проживання у результаті або з метою уникнення негативних наслідків збройного конфлікту, тимчасової окупації, повсюдних проявів насильства, порушень прав людини та надзвичайних ситуацій природного чи техногенного характеру” (абзац перший частини першої статті 1) [2].

Зауважимо, що термін «внутрішньо переміщені особи» у міжнародному праві вживається з початку 1990-х рр. як “internally displaced persons (IDPs)” щодо осіб, які під час вимушеної міграції залишилися в межах адміністративних кордонів країни-походження, не перемістилися за межі своєї держави [3].

Масштаби цього явища у світі досить відчутні – за даними Центру моніторингу внутрішнього переміщення (IDMC) в Женеві, опублікованими у 2025 році: «за глобальними оцінками, на кінець 2024 року 83,4 мільйона людей живуть у стані внутрішнього переміщення, що більш ніж удвічі перевищує цифру, наведену в першому GRID десять років тому. Конфлікти та насильство призвели до переміщення 73,5 мільйонів людей, а катастрофи – 9,8 мільйонів, що в обох випадках є найвищими показниками» [4].

Зауважимо, що на відміну від традиційних мігрантів, переміщення котрих має добровільний характер і може бути зумовлене економічними потребами чи особистим вибором людини, ВПО

здебільшого змушені залишати свої домівки через насильство, збройні конфлікти, переслідування, стихійні лиха, техногенні катастрофи (недобровільний характер). Нагадаємо, що в недалекому минулому України вже були вимушені переселенці через техногенну катастрофу на Чорнобильській АЕС. Трагічними сторінками української історії є масові депортації населення – примусові переселення, які проводилися різними режимами у XX століття (напередодні і під час Другої світової війни та повоєнні роки), і мали нищівні наслідки для сотень тисяч людей, позбавляючи їх домівок, майна та права на власну ідентичність, руйнуючи традиційні громади і культурні осередки.

Психологічні травми етноциду та поколіннєва пам'ять про насильницьке переселення здавалось стали важким спадком минулого, але новітні українські реалії знову спричинили ці явища. На початку XXI століття масштаби вимушеного внутрішнього переміщення набули критичних для спроможності держави показників через гібридну агресію РФ проти України з 2014 року, а особливо – після повномасштабного вторгнення РФ на територію України з 24 лютого 2022 року. Масове внутрішнє переміщення населення стало не лише гуманітарною катастрофою, а й серйозним викликом для системи публічного управління, життєдіяльності громад.

У загальносвітовій статистиці Україна станом на 03 травня 2022 року з кількістю приблизно 8 млн осіб вимушених переселенців в межах країни (18,2% загального населення) посідала друге місце у світі та перше місце на Європейському континенті [4].

У 2023 році в Україні було зафіксовано 714 000 переміщень, що є консервативним показником, враховуючи відсутність вичерпних даних у частинах країни, окупованих РФ. Загалом у 2023 році кількість офіційно зареєстрованих ВПО в Україні досягла 4,9 млн осіб, з них 3,6 млн – особи, які перемістилися після початку повномасштабної війни [5].

Ситуація на жаль істотно не змінилась й у 2024 та й 2025 році попри зниження кількості ВПО. Аналіз офіційних даних, що постійно оновлюються Міністерством соціальної політики України, сім'ї та єдності України (до 21 липня 2025 року – Міністерство соціальної

політики), дають можливість простежити динаміку зміни їх кількості та територіального розподілу. Так, станом на станом на 27.11.2025 р. кількість зареєстрованих облікованих ВПО в Україні складає 4 595 411 осіб (для порівняння на 28.05.2024 р – 4 689 548 осіб) [5]. Статистика ця динамічна – для розуміння розмаху внутрішнього переміщення в умовах повномасштабного вторгнення рф в Україну зафіксуємо такі дані : на 06.07.2021 р – 473 650, на 23.08.2023 р. – 4 913 741 [5].

Поява на території територіальних громад Івано-Франківської, як і інших областей України, стало певною мірою безпековим викликом для місцевих громад. Вимушені переселенці з'явилися практично з перших днів російської агресії. У березні 2014 року до Івано-Франківщини почали прибувати сотні переселенців із Криму та східних областей України. Часто вони залишали домівки поспіхом, не маючи при собі навіть найнеобхіднішого.

Створена Координаційна рада з питань допомоги населенню (до її складу увійшли представники окремих департаментів Івано-Франківської обласної державної адміністрації і ДСНС та громадські активісти) провела підготовчу роботу з вивчення можливостей розміщення громадян й запросила 2 тис. громадян з тих областей до Прикарпаття. З 2 березня при Координаційній раді створили «гарячу лінію» для мешканців Криму та південно-східних областей, куди за перші десять днів надійшло 800 дзвінків з проханням про допомогу. Що ми не могли тоді уявити, так це термінів і масштабу внутрішнього переселення.

Щоб допомогти вимушеним переселенцям, на базі Народного дому «Просвіта» в м. Івано-Франківську розгорнули Координаційний центр (діє тут і нині), куди небайдужі мешканці приносили продукти харчування, одяг, засоби гігієни, ліки, дитячі іграшки та інші речі.

Зауважимо, що з початком повномасштабного вторгнення у 2022 році Координаційний центр відновив роботу у форматі 24/7 : приймав біженців, здійснював облік переселенців, забезпечував їх продуктами, одягом, медикаментами та надавав психологічну допомогу. Такі ж координаційні центри допомоги запрацювали в усіх громадах Прикарпаття, які з перших днів воєнного лихоліття надали прихисток

мешканцям із Автономної Республіки Крим, Донецької і Луганської областей.

З огляду на початково незначну чисельність ВПО їх поява суттєво не впливала на життя громад, що їх прийняли, хоча за певної підтримки органів державної влади, вимагала від громад організаційних і фінансових зусиль для створення умов для проживання, надання освітніх і медичних послуг та ін., часом за рахунок власних обмежених ресурсів, що певною мірою загострило наявні у громадах проблеми, а то й викликало напруження між місцевими мешканцями та новоприбулими. Тому чимало уваги надавалось інтеграції вимушених переселенців в життя громад, їх політичній соціалізації.

З метою координації цієї діяльності створені Ради з питань ВПО при Івано-Франківській ОДА/ОВА, всіх РДА і у кожній територіальній громаді. До складу цих рад увійшли як представники органів державної влади і органів місцевого самоврядування, так і громадяни, які мають статус ВПО.

Пройшло понад 11 років й кількість ВПО в області залишається досить значною, динаміка її пов'язана власне з перебігом війни. Повномасштабна агресія РФ проти України з лютого 2022 року, коли саме існування Української держави, її територіальна цілісність та суверенітет опинилися під загрозою знищення, докорінно змінила звичні умови життя територіальних громад, їх жителів, актуалізувала здатність громад адаптуватися, функціонувати та розвиватися попри військові загрози, забезпечувати інституційну, інфраструктурну, економічну і соціальну стійкість, ефективного вирішення проблем ВПО.

Воєнні реалії призвели до істотної зміни складу населення громад, що об'єктивно спричинило проблеми для всіх сфер життя громад. Станом на 1 лютого 2022 року чисельність населення Івано-Франківської області становила 1 350 565 осіб, з них – 555 707 – мешканці Івано-Франківського району.

Чисельність населення по районах на 1 лютого 2022 року*

	Наявне населення		Постійне населення	
	на 01 лютого 2022 р.	середня чисельність у січні 2022 р.	на 01 лютого 2022 р.	середня чисельність у січні 2022 р.
Івано-Франківська область	1 350 565	1 351 193	1 347 839	1 348 467
Верховинський район	30 187	30 191	30 270	30 274
Івано-Франківський район	555 707	555 904	553 372	553 568
Калуський район	279 520	279 694	280 010	280 184
Коломийський район	272 311	272 470	272 174	272 333
Косівський район	83 603	83 651	83 442	83 491
Надвірнянський район	129 237	129 283	128 571	128 617

*Джерело: [6].

Статистика, яка б містила реальну інформацію про чисельність населення в Україні в умовах воєнного стану публічно не оприлюднюється. Проте окремі інформаційні ресурси подають такі дані станом на липень 2025 року: чисельність населення в місті Івано-Франківськ на становить 229 447 осіб, у місті Калуші – 67 589, у місті Коломия – 61 432. За попередніми оцінками, Державної служби статистики України та Державної міграційної служби України з Івано-Франківської області з 2022 року виїхало понад 48 000 осіб. Це включає як міжнародну міграцію, так і внутрішнє переміщення в межах України, зумовлене війною, економічними факторами та сімейними обставинами. Найбільший відтік спостерігався у 2022–2023 роках, особливо серед жінок з дітьми.

Стійкий міграційний відтік населення з області продовжується і нині. Основні напрямки виїзду: Польща, Німеччина, Чехія, а також великі міста України – Львів, Київ, Тернопіль. Водночас, частина мешканців повернулася у 2024–2025 роках, але загальний баланс

залишається негативним. Пов'язаний із ним брак робочих рук призвів до згортання діяльності частини суб'єктів господарювання, водночас з'явилися релоковані підприємства, малий і середній бізнес. Натомість істотно зросло навантаження на інфраструктуру, соціальні послуги та бюджет громад, пов'язане із масовим напливом ВПО, спричиненим повномасштабним вторгненням рф.

Аналіз офіційних даних, що постійно оновлюються Міністерством соціальної політики, сім'ї та єдності України, дає можливість простежити динаміку зміни кількості ВПО та їх територіального розподілу. Так, станом на 27.11.2025 р. кількість зареєстрованих облікованих ВПО в Івано-Франківській обл. становить 109 587 (станом на 24.07.2025 р. – 109 990 осіб, на 28.05.2024 р. – 116 312 осіб). Для порівняння на 06.07.2021 р. – 3 928, на 23.08.2023 р. – 127 890 осіб [5].

ВПО є у всіх 62-х територіальних громадах області. Наведемо їх розподіл на підставі даних, наданих на наш запит Департаментом соціальної політики Івано-Франківської обласної державної адміністрації (таблиця 10.1).

Таблиця 10.1 Інформація щодо кількості ВПО на території Івано-Франківської області*

№ п/п	Назва територіальної громади, район	К-сть	№ п/п	Назва територіальної громади, район	К-сть	№ п/п	Назва територіальної громади, район	К-сть
	Всього	109 990	17.	Болехівська	1262	40.	Тлумацька	1383
	<i>Верховинський район</i>		18.	Брошнів-Осадська	646	41.	Дубовецька	300
	усього	3412	19.	Верхнянська	371	42.	Олешанська	229
1.	Білоберізька	397	20.	Вигодська	1202	43.	Обертинська	206
2.	Зеленська	193	21.	Витвицька	180	44.	Більшівцівська	325
3.	Верховинська	2822	22.	Войнилівська	454	45.	Загвіздянська	292
	<i>Косівський район</i>		23.	Долинська	2660	46.	Єзупільська	309
	усього	6569	24.	Дубівська	203	47.	Тисменицька	1275

№ п/п	Назва територіал ьної громади, район	К-сть	№ п/п	Назва територіальної громади, район	К- сть	№ п/п	Назва територіальної громади, район	К-сть
4.	Космацька	311	25.	Калуська	4704	48.	Старобогородч анська	179
5.	Кутська	1254	26.	Новицька	491	49.	Івано- Франківська	40033
6.	Рожнівськ а	726	27.	Перегінська	741		<i>Коломийський район</i>	
7.	Яблунівсь ка	821	28.	Рожнятівська	725		усього	16675
8.	Косівська	3457	29.	Спаська	127	50.	Коломийська	8566
	<i>Надвірнянський район</i>			<i>Івано-Франківський р-н</i>		51.	Городенківська	1662
	усього	16133		усього	5345 5	52.	Снятинська	1894
9.	Надвірнян ська	2724	30.	Угринівська	757	53.	Гвіздецька	265
10.	Яремчансь ка	5449	31.	Бурштинська	1459	54.	Заболотівська	710
11.	Делятинсь ка	1349	32.	Ямницька	309	55.	Отинійська	622
12.	Ланчинськ а	182	33.	Солотвинська	1121	56.	Печеніжинська	809
13.	Перерісля нська	119	34.	Богородчанськ а	1765	57.	Чернелицька	243
14.	Пасічнянс ька	549	35.	Лисецька	346	58.	Коршівська	235
15.	Поляниць ка	3246	36.	Галицька	1189	59.	Матеївецька	347
16.	Ворохтянс ька	2495	37.	Дзвиняцька	376	60.	Нижньовербізь ка	647
	<i>Калуський район</i>		38.	Рогатинська	1467	61.	Підгайчиківськ а	250
	усього	13766	39.	Букачівська	135	62.	П'ядицька	425

**Джерело: сформовано автором (згідно Єдиної бази даних ВПО станом на 24 липня 2025 року).*

Фактично кількість зареєстрованих ВПО складає близько 10 відсотків населення Івано-Франківської області, хоча їх розподіл є

нерівномірним (найбільше ВПО в м. Івано-Франківську – понад 40 тис. осіб (більше 17% жителів міста), найменше – Букачівській ТГ –135).

Упродовж року кількість ВПО в області скоротилась на 6658 осіб (порівняно з 29.05.2024 р.), збільшення спостерігається лише в Калуській (на 440 осіб), незначне – в Івано-Франківській (+54), Бурштинській (+33) і Гвіздецькій (+32) громадах. В окремих громадах їх відсоток є досить відчутним (до прикладу, у Верховинській громаді на початку близько 10 тис., нині – до 3 тис. чи 5,5 тис. у Яремчанській громаді).

Безпекові виклики, пов'язані із ВПО, на наш погляд, очевидно, не вимагають окремої актуалізації, оскільки мова йде про громадян України, які вимушено покинули місця свого постійного проживання, але користуються всією повнотою конституційних прав і свобод. Водночас їх реалізація є складовою політики надання безпекових послуг територіальними громадами, спрямованої на підвищення безпеки та комфорту в громадах, створення умов для повноцінного залучення ВПО до економічного, соціального, культурно-духовного й політичного життя у місцях їх нового постійного проживання.

Це вимагає ефективної діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування, громадських організацій та їх взаємодії щодо вирішення нагальних базових потреб внутрішніх переселенців у різних сферах, забезпечення їхнього доступу до якісних адміністративних та соціальних послуг. Вирішення проблем ВПО вимагає значних фінансових витрат, що істотно обмежені в умовах воєнного стану.

За цих умов виявилися кращі риси ментальності українців – чимало громадян, окремі громадські організації і релігійні громади взяли ВПО під свою опіку. До прикладу, з початку війни більше 200 садиб, готелів та міні-готелів на території Верховинської громади надали притулок для мирних жителів з районів бойових дій. Ця підтримка триває досі.

Важливою є й адаптація переселенців у новому етносередовищі (враховуючи різні етнічні групи на Прикарпатті), утвердження у них національних цінностей і норм, політичних переконань, які є

домінуючими серед місцевого населення, що повинно сприяти запобіганню конфліктів на мовному й ментальному рівнях. Місцеві мешканці, за даними опитувань, декларують переважно позитивне або нейтральне ставлення до ВПО, більшість зовсім не відчують або скоріше не відчують – ні позитивних, на негативних наслідків присутності ВПО у своєму населеному пункті. Тому більшість ВПО (до 60%) висловлюють намір надалі залишитися в нинішньому місці проживання на Прикарпатті.

Зауважимо, що мова йде лише про офіційно зареєстрованих облікованих ВПО. Водночас в останньому звіті Міжнародної організації міграції – провідної міжурядової організації в сфері міграції, станом на квітень 2024 року кількість ВПО, які фактично перебувають в Івано-Франківській області оцінена в 98 000 осіб (дані Департаменту соціальної політики Івано-Франківської ОДА/ОВА – 116 648), тих, що повернулися на місця свого проживання 60 000 осіб [5].

Однак офіційна статистика, очевидно, не відображає всього масштабу явища, адже стосується тільки тих громадян, які офіційно зареєструвалися для отримання соціальної допомоги. Слід враховувати, що попри численні заяви Президента України та інших очільників держави, лідерів зарубіжних держав, міжнародних організацій і об'єднань, багатьох політиків про гібридну війну, прийняті акти про РФ як державу-терориста, запроваджені санкції, стійке переконання більшості українських громадян у тому, що це війна, – офіційно задекларовано, що з 14 квітня 2014 року на сході України проводилась Антитерористична операція (30 квітня 2018 року – 24 лютого 2022 року – операція Об'єднаних сил). З початку повномасштабної агресії РФ на всій території України введено правовий режим воєнного стану, який черговий раз, як відомо, разом з загальною мобілізацією 21 жовтня 2025 року продовжено Верховною Радою України ще на 90 діб, тобто до 3 лютого 2026 року включно.

Як наслідок, на громадян, які змушені покинути свої домівки через бойові дії, не поширюється прийнятий у міжнародному праві статус «біженців». Відповідно, та допомога, що надається державними

структурами є мінімальною й, очевидно, є неадекватною втраченому та не забезпечує гідного життєвого рівня вимушених переселенців. Тому значна частина з них не зареєструвалась в статусі ВПО, а впродовж останніх трьох років отримала прихисток в інших країнах. До того ж, чимало людей переміщуються хвилеподібно тільки в сусідні «більш спокійні» райони, які знаходяться під контролем Збройних сил України. Нині в нашій державі частка вимушених переселенців від 10% до 16% від загальної чисельності населення. Динаміка коливається залежно від перебігу бойових дій та зовнішніх міграційних процесів (імміграції та реєміграції).

Водночас внутрішнє переміщення спричинило й нові виклики для приймаючих територіальних громад, зокрема й безпекового характеру. Причини їх виникнення різні – воєнні, політичні, правові, соціально-економічні, демографічні, ментальні та ін., різняться залежно від регіональної структури розселення ВПО, рівня соціалізації вимушених переселенців у місцях їх нового фактичного проживання та й спроможності самих територіальних громад.

Для розуміння змісту діяльності владних структур у безпековій сфері використаємо сформульоване у Законі України “Про національну безпеку України” від 21 червня 2018 року № 2469-VIII визначення: “громадська безпека і порядок – захищеність життєво важливих для суспільства та особи інтересів, прав і свобод людини і громадянина, забезпечення яких є пріоритетним завданням діяльності сил безпеки, інших державних органів, органів місцевого самоврядування, їх посадових осіб та громадськості, які здійснюють узгоджені заходи щодо реалізації і захисту національних інтересів від впливу загроз” (пункт 3 частини першої статті 1) [7].

Безпековий характер, насамперед, мають підстави і способи переміщення громадян із зони бойових дій, тимчасово окупованих територій, які здійснюються уповноваженими органами виконавчої влади і органами місцевого самоврядування, як добровільно, так і, у визначених законодавством випадках, у примусовому порядку.

Погоджуємось з висновками експертного дослідження “Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики (експертне

опитування)”, проведеного у квітні-травні 2023 року Центром внутрішньополітичних досліджень Національного інституту стратегічних досліджень, що збройна агресія призвела до появи нових ліній «соціальних розломів». Серед них експертами визначено: «розпад локальних громад вздовж лінії фронту, а також на окупованих територіях, релокація або знищення підприємств, установ, зникнення релігійних громад, розрив сімейних і дружніх зв'язків. Як наслідок – руйнування чи докорінна трансформація локальних ідентичностей, потреба у “перезавантаженні” локальних міфів» [8, с. 7]. Очевидно, на наш погляд, істотно вплинули на появу цього явища викликані війною міграційні процеси, внутрішнє переміщення, зокрема.

Водночас, зауважимо, що чинне законодавство України не містить норм і приписів, що акцентували б на проблемах безпеки ВПО саме на рівні громад. І це, на наш погляд, закономірно впливає із самої природи внутрішнього переміщення. Стаття 14 Закону України “Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб”, яка має промовисту назву “заборона дискримінації” декларує, що “внутрішньо переміщені особи користуються тими ж правами і свободами відповідно до Конституції, законів та міжнародних договорів України, як і інші громадяни України, що постійно проживають в Україні. Забороняється їх дискримінація при здійсненні ними будь-яких прав і свобод на підставі, що вони є внутрішньо переміщеними особами” (частина перша статті 14) [9]. Це дає підстави акцентувати, що на ВПО поширюються всі норми чинного законодавства, як і на інших членів територіальних громад й виокремлювати безпекові виклики, вважаємо, можна тільки умовно стосовно до конкретних ситуацій.

Саме органи місцевого самоврядування є найближчими до індивідуальних проблем і потреб осіб, які перемістились в нові територіальні громади, мають відповідні ресурси та засоби для вирішення цих проблем. Закон України “Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб” від 20 жовтня 2014 року № 1706-VII надає їм певні повноваження щодо забезпечення прав і свобод ВПО в умовах воєнного стану [9]. Нормативно-правове

закріплення їх повноважень є належним, але не завжди активно використовується. Тому доцільно залучати громадські організації, що представляють інтереси ВПО до підготовки і реалізації місцевих політик і програм щодо потреб вимушених переселенців.

Показовими є результати соціологічних досліджень Київського міжнародного інституту соціології, проведених ще 2016 року серед ВПО і мешканців приймаючих громад. Зокрема, вони свідчать, що мешканці цих громад декларують переважно позитивне (дуже хороше – 16%, скоріше хороше – 27%) або нейтральне (44%) ставлення до ВПО. Тільки 5% опитаних висловили негативне ставлення, а 8% зазначили, що ставлення до вимушених переселенців залежить від них самих [10, с. 33]. 60% опитаних членів приймаючих громад зовсім не відчують або скоріше не відчують присутності ВПО у своєму населеному пункті. Для 33% респондентів їх присутність стала відчутною (25% – скоріше відчутна, 8% – дуже відчутна). Більшість опитаних вказали, що не бачать жодних наслідків появи ВПО у своєму місті чи селі – ні позитивних (66%), ні негативних (62%) [10, с. 29].

Наведене свідчить не стільки про потребу забезпечувати безпеку як самим переселенцям, так і місцевому населенню, як розширення їх взаємодії з місцевою владою. На запитання “чи докладає місцева влада зусилля для вирішення проблем, що виникають у переселенців, які проживають у Вашій місцевості?” 28% опитаних місцевих мешканців вважають, що “так”, 29% дотримують протилежної думки. Загалом четверо з десяти (41%) мешканців приймаючих громад вважають, що місцевій владі слід докладати більше зусиль для вирішення проблем вимушених переселенців [10, с. 42–43].

Після повномасштабного вторгнення з’явилась низька досліджень Міжнародної організації міграції (МОМ), окремі з яких відображають безпекові аспекти. Так станом на липень 2022 року більшість ВПО, які почували себе у повній небезпеці перебували на сході – 3 %, у повній безпеці – тільки 16 % [11].

У червні 2023 року МОМ звернула увагу на те, що в Україні на національному рівні проблеми переміщеного населення оберталися навколо безпеки і захищеності, участі у житті громади та вирішення

громадських питань, а також покриття основних витрат. При цьому 63 % опитаних ВПО вказували на серйозність і частоту безпекових інцидентів у поточному місці проживання, 26 % на нездатність брати участь у суспільному житті [12].

У період з 10 березня по 11 квітня 2024 року MOM провела 16-й раунд Загального обстеження населення (GPS) – дуже репрезентативну оцінку внутрішнього переміщення в Україні. Показово, що в цьому дослідженні проблеми безпеки розглядаються тільки в контексті повернення ВПО до місць постійного проживання. На запитання про плани щодо майбутнього переїзду більшість ВПО (57%) висловили намір залишитися в нинішньому місці проживання, тоді як 34% повідомили, що розглядають можливість переїзду в інше місце або повернення в район свого походження. Серед тих, хто планує переїхати, 60% заявили, що повернуться в місця свого походження після закінчення війни, тоді як близько третини не знають, коли вони можуть повернутися [13]. Це пов'язано зі сприятливою безпековою ситуацією, яку опитані ВПО назвали основною причиною переїзду до нинішнього місця проживання.

Останнє дослідження цієї авторитетної міжнародної організації, проведене у квітні 2025 року містить чимало інформації про проблеми ВПО в Україні та їх подальшу долю. Так, серед ВПО, які планували повернутися до своїх місць походження (а це менше 50%) в середньостроковій перспективі, більше двох третин (68%) повідомили, що мають намір повернутися тільки після закінчення війни. Серед найбільш поширених нагальних потреб ВПО є житло (14%), зокрема в Києві і західних областях; можливості заробітку (14%) та ліки (10%), за якими слідують зовнішні акумулятори або генератори (9%) та продукти харчування (8%) [14].

Безпековим викликом стала політична соціалізація ВПО у місцях їх теперішнього проживання. Під політичною соціалізацією розуміємо процес сприйняття громадянами ідей, політичної позиції та поведінки, що є типовими для спільноти місця їх тимчасового перебування [1, с. 206]. Політична соціалізація передбачає засвоєння

політичних цінностей і норм, необхідних для адаптації у новому середовищі проживання.

Адаптація до нового етносередовища, сприйняття цінностей, почуттів та переконань, що домінують серед місцевого населення, розвиток суспільної активності ВПО відбуваються по-різному. Даються взнаки тривале зомбування російськими засобами масової інформації та місцевими сепаратистами, штучно сформовані, зокрема, негативні стереотипи про «галичан-бандерівців». Неоднозначним є ставлення окремих політичних партій й інших громадських формувань до ВПО у різних регіонах, місцевих мешканців, зокрема, щодо мобілізації ВПО.

Певну напругу, особливо у громадах зі значною кількістю ВПО, викликає ситуація, пов'язана із реалізацією їх конституційного права як громадян України на участь у справах територіальної громади. Хоча ВПО через вимушене переміщення стали новими членами приймаючих територіальних громад, вони все ж не отримали можливість формувати органи місцевої влади шляхом участі у місцевих виборах у 2020 році. Зауважимо, що згідно вимог пункту третього частини першої статті 19, яка визначає гарантії законності в умовах воєнного стану Закону України «Про правовий режим воєнного стану» від 12 травня 2015 року № 389-VIII забороняється «проведення виборів Президента України, а також виборів до Верховної Ради України, Верховної Ради Автономної Республіки Крим і органів місцевого самоврядування» [15], але це питання неминуче постане після його припинення чи скасування. Закономірно, у суспільстві з'явилося питання: чи можна вважати ВПО повноцінними членами громад, у яких вони проживають?

Політична соціалізація як безпековий чинник безпосередньо пов'язана з професійною соціалізацією вимушених переселенців, оскільки продуктивна професійна діяльність визначає рівень загального психологічного благополуччя людини [16, с. 90].

Аналіз діяльності органів державної влади і органів місцевого самоврядування, зокрема Івано-Франківської області, засвідчує розуміння їх посадовими особами потреб ВПО, передусім, соціально-

економічних. Реальним прикладом, який очевидно надалі матиме істотний економічний ефект для територіальних громад є створення умов для релокації працюючого бізнесу з тимчасово окупованих територій (на які не поширюється фактичний контроль української влади внаслідок їх окупації РФ), а також створення нових робочих місць діючими місцевими суб'єктами господарювання для працевлаштування ВПО. У центрах зайнятості територіальних громад введені посади кар'єрних радників, зокрема, для роботи з ВПО, розроблена система освітніх послуг для перекваліфікації переселенців.

Новим явище стало відновлення діяльності в населених пунктах окремих громад області релокованих підприємств. Івано-Франківщина – один із лідерів за кількістю релокованих підприємств в Україні. За даними Івано-Франківської ОДА/ОВА за сприяння Уряду до нашої області перемістили свої виробничі потужності 80 великих підприємств. Загалом же на Івано-Франківщині продовжили розвиток підприємництва майже 200 суб'єктів господарювання. Тільки за підтримки платформи SaveBusinessNow в Івано-Франківській територіальній громаді з 2022 року розпочали роботу 53 суб'єкти господарювання малого і середнього бізнесу, окремі з яких швидко переформатували бізнес на інший вид діяльності, 10 обрали для своєї діяльності – Коломийську міську громаду тощо.

Станом на липень 2025 року 79 релокованих підприємств працюють у самому м. Івано-Франківську; 8,3% від усіх релокованих компаній в Україні обрали Івано-Франківську область як нову локацію; підприємства переїхали з Харкова, Миколаєва, Києва, Херсона та інших регіонів. Основні сфери діяльності: будівельна галузь — приклад: бетонне виробництво з Харкова, яке активно працює в Братківцях; кабельна продукція — завод із Запоріжжя, що функціонує в м. Івано-Франківську; харчова промисловість, поліграфія, ІТ – серед інших напрямків, які представлені релокованими компаніями. Особливості релокації в тому, що деякі підприємства перереєстровуються як місцеві, тому офіційна статистика може бути умовною; усі релоковані компанії відновили роботу та сплачують податки до місцевого бюджету., що очевидно

надалі матиме істотний економічний ефект для територіальних громад. Однак, ринок праці області виявився не готовим до їх виробничої спеціалізації, через нестачу місцевих кваліфікованих кадрів, багато підприємств використовують вахтовий метод або переселенців, що сприяє залученню ВПО до розвитку місцевих громад й об'єктивує потребу програм швидкої перекваліфікації.

Майже 360 людей з інвалідністю з початку 2025 року пройшли реабілітацію у державній реабілітаційній установі «Центрі комплексної реабілітації для осіб з інвалідністю «Донбас-Прикарпаття», який у березні 2022 р. був терміновано релокований з Краматорська і працює нині не лише в Івано-Франківську, а й має філію у с. Угринів.

З початку повномасштабної агресії рф проти України здійснено переміщення на Івано-Франківщину закладів вищої освіти з тимчасово окупованих територій. Серед них – Донбаська національна академія будівництва і архітектури з м. Краматорська (нині у складі Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу), Луганський державний університет внутрішніх справ імені Едуарда Дідоренка з м. Сєвєродонецька.. З квітня 2022 р. успішно функціонує на базі Прикарпатського нині – Карпатського національного університету імені Василя Стефаника Херсонський державний університет. Водночас, погодимось з Л. Р. Наливайко і А. А. Коршун, що “внутрішньо переміщені особи недостатньо залучені до участі в ухваленні управлінських рішень на місцевому рівні в межах форм партисипативної демократії, що прямо впливає на реалізацію їхніх публічних та приватних інтересів. Відсутність стійкого й ефективного діалогу вимушених переселенців з органами місцевого самоврядування призводять до того, що муніципальні соціально-економічні програми не достатньо орієнтовані на вирішення проблем їхньої інтеграції” [17, с. 66].

Вирішенню безпекових проблем повинна сприяти розробка і реалізація відповідних програм органами державної влади і органами місцевого самоврядування. Ще у жовтні 2022 року Міністерство внутрішніх справ України презентувало проєкт національної концепції

«Безпечна громада», що мала на меті формування передумов для створення нового рівня безпеки територіальних громад. Критеріями оцінювання безпеки будуть комплексність, результативність, збалансованість, доцільність, які в свою чергу характеризуються наявністю та готовністю безпекових управлінських структур, своєчасністю надання безпекових услуг тощо [18].

На вирішенню безпекових проблем громад спрямоване створення у рамках проєкту «Безпека територіальних громад» Центрів безпеки, яких функціонує чотири в громадах області. зокрема в с. Білоберізка, Хриплин, Яблуниця. Головною метою центрів, де працюють поліцейські, медики та рятувальники, є забезпечення доступності публічних послуг, що надаються населенню територіальних громад – передусім забезпечення захисту населення і територій від пожеж та надзвичайних ситуацій, а також дотримання громадської безпеки. Центр безпеки спрямований на задоволення потреб громади у комплексному забезпеченні безпеки – як у сфері цивільного захисту, так і у сфері громадського порядку. Такий центр є опорним і координаційним щодо інших місцевих та добровільних пожежно-рятувальних підрозділів громади, якщо вони у цій громаді є [19].

Окремі громади, зокрема, Білоберізка стала учасником пілотного проєкту «Поліцейський офіцер громади»: з 2021 року діє поліцейська станція, працює офіцер, громада отримала службовий автомобіль та оснащення. Загалом в громадах області нині функціонує вже 62 такі станції, які інтегруються в структуру районних відділів поліції, працюють цілодобово, забезпечуючи доступність послуг та оперативне реагування. Близько двох мільйонів гривень щороку виділяє для утримання місцевої пожежної охорони Лисецька громада.

Надзвичайно важливою є побудова інтегрованої системи психосоціальної допомоги, якої потребують не тільки ВПО, але ветерани та сім'ї загиблих, загалом значна частина населення, яка перебуває у стані постійного стресу через наслідки війни, бідність, безробіття, порушення звичних соціальних зв'язків тощо. Породжена війною психологічна та соціальна напруга призвела до зростання рівня тривожності, стресу та психологічного вигорання серед мешканців і

працівників органів місцевого самоврядування. Це спонукало до запровадження у громадах нових програм психологічної підтримки та кризового реагування та їх інституційного забезпечення. Перспективний проєкт – Центри життєстійкості, що реалізується Міністерством соціальної політики України з січня 2024 року. В Україні вже запрацювали 73 таких центри, які допомагають місцевим жителям відновлюватися після кризових ситуацій, долати стреси. Загалом цього року таких просторів в Україні буде понад 200 [20]. Йдеться про простори, де кожен, зокрема і ВПО, зможе безкоштовно отримати психологічну допомогу та проконсультуватися щодо різних соціальних питань.

В Івано-Франківській області створено і вже діють 10 Центрів життєстійкості, а ще 5 готуються до відкриття, що загалом становить 13 осередків підтримки, які є частиною Всеукраїнської програми ментального здоров'я «Ти як?», надають безкоштовну психологічну допомогу мешканцям громад. як дорослим, так і дітям, зокрема постраждалим від війни, ветеранам, переселенцям та родинам військових. Такі центри діють в Бурштинській, Богородчанській, Витвицькій, Городенківській, Коломийській, Лисецькій, Надвірнянській, Солотвинській, Тисменицькій громадах [21]. В Івано-Франківській громаді психологічну допомогу крім Центру життєстійкості (Карітас), надають центри «Відчуй себе», «Разом з тобою» і Прикарпатський обласний клінічний центр психічного здоров'я. Наразі понад 39 тис. ВПО вже отримали психологічну допомогу.

Ближчою до людей стає і медична допомога. Тільки за першу половину 2025 року 6 мобільних бригад Товариства Червоного Хреста здійснили 601 виїзд у 472 локації області; під час виїздів оглянуто понад 11 тисяч людей, серед яких: майже 4000 – з числа внутрішньо переміщених, 287 людей з інвалідністю [22].

Важливе місце у підтримці стійкості громад, у вирішенні проблем ВПО, відіграють численні релігійні громади різних конфесій. В умовах війни територіальні та релігійні громади Івано-Франківської області демонструють унікальну модель співпраці, яка поєднує духовну

підтримку, соціальну згуртованість і управлінську адаптивність. Відбувається інституційне узгодження – релігійні громади включаються до реалізації стратегій розвитку громад, особливо в контексті підтримки ветеранів та ВПО. Формами взаємодії стали спільні гуманітарні ініціативи: організовують збір коштів, речей, медикаментів для ЗСУ та ВПО; психологічна підтримка: священики беруть участь у роботі центрів життєстійкості, надаючи духовну допомогу та підтримку родинам військових; мобілізаційна підтримка: релігійні організації, визнані критично важливими, мають право бронювати працівників, але водночас активно сприяють патріотичному вихованню.

Отже, внутрішнє переміщення громадян, спричинене війною РФ проти України з 2014 року, набуло великого розмаху з повномасштабною збройною агресією й стало істотною проблемою. Новим фокусом соціальної політики стали ВПО, значна чисельність яких вимагає від громад оперативно формувати нові механізми підтримки, адаптувати інфраструктуру, бюджетні програми та співпрацювати з міжнародними гуманітарними організаціями для подолання кризових ситуацій. Відносна тиловість регіону дає змогу планувати довгострокові програми реабілітації та соціальної інтеграції ВПО. Водночас, безпекові виклики, пов'язані із ВПО, очевидно не вимагають окремої актуалізації, оскільки мова йде про громадян України, які вимушено покинули місця свого постійного проживання, але користуються всією повнотою конституційних прав і свобод. Пов'язані з ними проблемами вирішуються органами місцевого самоврядування у взаємодії з органами державної влади. Однак, залишаються актуальними проблеми професійного працевлаштування ВПО, вирішення нагальних базових потреб внутрішніх переселенців у різних сферах, забезпечення їхнього доступу до якісних адміністративних та соціальних послуг. З цією метою слід максимально ефективно використовувати механізм міжнародної гуманітарної та державної підтримки ВПО. Актуальною залишається й потреба допомоги громадськості у виявленні правоохоронними органами для притягнення до відповідальності осіб за колабораційну

діяльність. По мірі звільнення Збройними Силами України захоплених агресором територій окремі особи, які співпрацювали з окупантами, прагнуть захватись, отримавши статус ВПО в інших громадах. Залучення ВПО до повсякденного життя місцевих громад, вирішення їх проблем все більше стає складовою політики надання безпекових послуг територіальними громадами, спрямованої на підвищення безпеки та комфорту в громадах, потребують посилення співпраці між громадами. Водночас в умовах воєнного стану виникли й нові можливості для забезпечення життєдіяльності територіальних громад, оскільки саме вони забезпечують неперервність базових послуг, координацію з громадськістю та реалізацію гуманітарних функцій. Ефективними практиками діяльності територіальних громад, які породжені війною, стали об'єднання їх зусиль в межах повноважень з надання допомоги Силам оборони України, формування підрозділів Територіальної оборони, а також забезпечення функціонування цивільної інфраструктури, надання підтримки незахищеним верствам населення, допомога ВПО, координація дій з волонтерами і міжнародними партнерами та ін. За відсутності довготривалих рішень для реінтеграції ВПО їх кількість, ймовірно, може зростати. Крім невизначеності перебігу бойових дій, часу завершення війни на кількісне зростання ВПО істотний вплив може мати повернення частини громадян України із інших країн внаслідок прогнозованої зміни міграційної політики держав-членів Європейського Союзу та інших держав світу щодо біженців, зокрема з України. Подальша доля ВПО істотно залежатиме від їх власної самоорганізації та співпраці з ними місцевих громадських організацій щодо залучення ВПО до активного життя територіальних громад, надання необхідної допомоги у створенні та діяльності їх об'єднань.

РОЗДІЛ 11.

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ПІДВИЩЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМИ ГРОМАДАМИ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Хом'як Іван Васильович, PhD, асистент кафедри публічного управління та адміністрування Карпатського національного університету імені Василя Стефаника

ORCID ID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0001-9908-5152>

Ключові слова: публічне управління, державне управління, сталий розвиток, територіальні громади, ефективність, ефективність публічного управління, місцеве самоврядування, органи місцевого самоврядування, невизначеність, децентралізація, розвиток територіальних громад.

Ефективна робота системи органів публічного управління є важливою складовою реалізації державної політики на різних рівнях – від центрального до місцевого. Процеси демократизації та децентралізації в Україні вимагають формування якісної та ефективної управлінської моделі, яка дозволить розв'язувати складні проблеми в умовах невизначеності, змін та реформ.

Особлива роль у цьому контексті відведена органам місцевого самоврядування, в діяльності яких переплітаються практики прямої та представницької демократії. Місцеве самоврядування є первинною управлінською ланкою, яка забезпечує вирішення актуальних локальних проблем. Тому підвищення якості управлінського потенціалу на місцях, починаючи від територіальної громади, має стати запорукою ефективної роботи всієї системи публічної влади в Україні.

Для глибокого розуміння проблематики доцільно дослідити суть таких понять:

- Територіальна громада;
- Система управління територіальної громади;
- Публічне управління територіальними громадами в умовах демократизації;
- Невизначеність;
- Умови невизначеності;
- Ефективність публічного управління територіальними громадами;
- Публічне управління територіальними громадами в умовах невизначеності.

В умовах адміністративно-територіальної реформи територіальні громади (ТГ) набули статусу самостійних суб'єктів господарювання (Закон України «Про місцеве самоврядування в Україні» від 21.05.1997 № 280/97-ВР). Громади були наділені правом управління об'єктами комунальної власності, доходами місцевих бюджетів, природними ресурсами, землею, житловим, нежитловим фондами, освітніми, культурними, медичними та іншими закладами соціального забезпечення.

ТГ отримали додаткові повноваження та ресурси, що суттєво змінило роль органів управління ТГ та значення ефективності їх роботи в умовах невизначеності.

Відповідно до Закону України «Про місцеве самоврядування в Україні» (від 21.05.1997 № 280/97-ВР), територіальні громади (що включають села, селища і міста) визнаються первинними суб'єктами місцевого самоврядування та основними носіями його функцій і повноважень. Законодавство надає їм право об'єднуватися в єдину сільську, селищну або міську громаду, створювати спільні органи місцевого самоврядування та обирати відповідного голову.

З огляду на це, оцінювання ефективності публічного управління громадами має проводитися з урахуванням функцій, які виконують органи місцевого самоврядування та підпорядковані їм об'єкти управлінської діяльності. Такий підхід дозволить найбільш об'єктивно виміряти якість врядування територіями.

Новий Закон України «Про службу в органах місцевого самоврядування» (від 02.05.2023 № 3077-ІХ, який ще не набрав чинності) серед принципів служби на рівні територіальних громад прямо визначає принцип ефективності (стаття 4). Законодавець трактує його як раціональне та ефективне використання ресурсів громад для виконання функцій і повноважень органів управління ТГ, а також окремих повноважень виконавчої влади на місцях.

На нашу думку, територіальна громада (ТГ) – це жителі, які проживають на конкретній території, об'єднаній не лише адміністративними межами, але й стійкою територіальною системою господарювання. Вона зорієнтована на стабільну та стійку динаміку показників рівня якості життя населення через заходи із забезпечення сталої, збалансованої господарської діяльності та ефективного використання наявного ресурсного потенціалу.

Для розуміння сутності поняття «система управління територіальною громадою» важливо врахувати, що система управління охоплює структурований підхід до досягнення організаційних цілей шляхом інтеграції різноманітних процесів, технологій і людських ресурсів.

Дослідники визначають її наступним чином:

О. Костіна вважає, що вона є основою для здійснення управлінської діяльності, забезпечуючи ефективність прийняття рішень і операцій.

Н. Пойда-Носик визначає її як сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що утворюють впорядковану цілісність, єдність.

М. Гельмольд визначає систему управління як методично-послідовний підхід до досягнення організаційних цілей, який первинно ґрунтується на управлінні якістю.

Ключові компоненти такої системи, на думку Р. Жовнович, Т. Петленко, А. Орлова, включають процеси, механізми, управлінські рішення та трудові ресурси, які разом сприяють загальному процесу управління.

Система управління являє собою сукупність взаємопов'язаних і взаємозалежних елементів, що формують упорядковану цілісність організації. Основою такого упорядкування, як правило, є мета її функціонування.

Л. Бившев та О. Кондратенко стверджують, що система управління є структурованою основою, яка об'єднує різні процеси, технології та людські ресурси для ефективного досягнення цілей організації. Н. Юрчук додає, що вона охоплює методи та інструменти, які використовуються для управління операціями, полегшення прийняття рішень і підвищення загальної продуктивності.

Більш ґрунтовним є визначення О. Лала та О. Цевельова, які розглядають «систему управління» як процес створення, вдосконалення та підтримки функціонування організаційної структури при реалізації прийнятого управлінського рішення та розробленого плану заходів. У цьому контексті І. Фаріда та Д. Сетіаван зазначають, що ефективні системи управління слугують конкурентними перевагами, оскільки вони підвищують операційну ефективність. Водночас В. Кучков наголошує, що ефективні системи управління спираються на кваліфікований персонал, який використовує технології та процеси для досягнення успіху.

У контексті публічного управління важливо розрізняти загальне поняття «система управління» та специфічну категорію «система управління територіальної громади».

І. Гасюк та М. Баюк визначають цей термін як структурований підхід, за допомогою якого органи місцевого самоврядування керують соціально-економічним розвитком визначеної географічної території (територіальної громади).

Я. Жовнірчик та О. Тигон підкреслюють, що ця система узгоджується з функціями місцевого самоврядування, акцентуючи увагу на ініціативах громади та партисипативному (спільному) врядуванні. Це узгоджується з позицією О. Діденка [3], який наголошує на важливості децентралізованого режиму ТГ, що надає їм автономію у прийнятті рішень та розподілі ресурсів.

Ю. Чебукін [6] та О. Комліченко [24] відзначають, що така система характеризується децентралізацією, що дозволяє громадам брати на себе відповідальність за свій розвиток, залучати місцеві зацікавлені сторони і впроваджувати стратегії, які відповідають їхнім унікальним потребам. А. Вафа [11] також наголошує на ефективності управління, орієнтованого на залучення місцевого населення та співпрацю. Крім того, А. Гавура [30] стверджує, що територіальні громади часто співпрацюють, об'єднуючи ресурси для досягнення спільних цілей в межах загальної системи управління.

Підсумовуючи думки науковців, система управління територіальної громади – це система, що складається з органів влади, обраних місцевими мешканцями на основі загального виборчого права. Ці органи володіють повноваженнями щодо:

- Розгляду програм та проєктів соціально-економічного розвитку громад;
- Управління місцевими бюджетами;
- Розробки та реалізації рішень щодо господарського, соціально-культурного розвитку;
- Управління сферами освіти, охорони здоров'я, житлово-комунальним господарством тощо.

Відповідно, в контексті ефективності публічного управління ТГ, органи влади мають виконувати функції, які задовольняють суспільні потреби. Тому, оцінюючи ефективність їхньої роботи, слід враховувати всі функції та повноваження, які вони здійснюють у різних сферах життєдіяльності, тобто з урахуванням функціонального та секторального підходів.

Проблема забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами є надзвичайно актуальною. У науковій літературі відсутні комплексні уявлення про ефективність такого управління через низку причин:

1. Незавершеність реформи децентралізації, що означає неповністю сформовану систему публічного управління територіями та неналежне налагодження її роботи.

2. Відсутність тривалого досвіду місцевого самоврядування в Україні, яке б ґрунтувалося на концепції нового публічного менеджменту (New Public Management).

3. Недостатність навичок та компетенцій державних службовців місцевого рівня, а також потреба у підвищенні їх професіоналізму та набутті нових навичок, що пов'язано з передачею повноважень на місцевий рівень.

4. Введення воєнного стану, що спричинило необхідність функціонування військових адміністрацій на певних територіях, а також переналагодження та переорієнтації роботи місцевих адміністрацій відповідно до нових вимог і потреб місцевих жителів.

У 2019-2020 роках в Україні змінено адміністративно-територіальний устрій, здійснено укрупнення територій та створено передумови для розмежування повноважень між центральними органами виконавчої влади та органами місцевого самоврядування. Ці кроки сприяли активізації адміністрування за участі територіальних громад, посиленню їх компетентностей та спроможностей в управлінні на територіальному рівні. Відповідно, в науковій думці недостатньо розвинені теоретико-практичні засади як публічного управління на місцевому рівні, так і оцінювання його ефективності.

Позиція О. Бобровської [18] полягає в тому, що, враховуючи порівняно короткий період часу з початку децентралізації та модернізації державної влади, територіальні громади як об'єкт публічного управління не є достатньо дослідженими. Крім того, мешканці громад та органи місцевого самоврядування як суб'єкти публічного управління не повністю оволоділи необхідними навичками та компетенціями управління в нових умовах господарювання та невизначеності. Така ситуація зумовлена як воєнними діями в Україні, так і несформованістю цілісної, комплексної системи менеджменту на рівні територіальних громад.

В Україні відбуваються постійні процеси реформування публічного управління, зумовлені європейською інтеграцією, децентралізацією, зміною територіальної організації влади та переходом до цифрового врядування. Зазначені умови розвитку

місцевого самоврядування посилюють невизначеність щодо майбутнього становлення цілісної системи управління громадами. Зростаючі вимоги суспільства до ефективності роботи місцевих адміністрацій також актуалізують дослідження проблеми ефективності публічного управління територіальними громадами.

Подібної думки дотримується І. Хожило, вказуючи на фрагментарність досліджень питань забезпечення ефективності публічного управління розвитком громад в умовах цифровізації [6, с. 17]. Вплив нових світових тенденцій на публічне управління, таких як європейська інтеграція, цифровізація, електронне врядування, перехід до практики «нового публічного менеджменту» та використання підходів, методів та інструментів корпоративного управління в державному секторі, посилюють невизначеність, оскільки бракує знань та досвіду реалізації владних повноважень у нових умовах.

Саме з переходом до нової моделі публічного управління (New Public Management) у різних країнах акцентується увага на ефективності роботи всієї системи державних інституцій. Відбувається впровадження інноваційних управлінських і організаційних практик зі сфери бізнесу з метою покращення роботи органів публічного управління, підвищення їх ефективності в управлінні ресурсами в контексті надання більш якісних послуг громадянам та забезпечення гідної якості життя [25]. Низка науковців зосереджує увагу на розумінні ефективності публічного управління в контексті подальшої демократизації та децентралізації влади [2; 16], які, власне, і мають сприяти соціально-економічному розвитку територій. Це вимагає підвищення професіоналізму державних службовців, залучення громад до здійснення місцевого самоврядування для становлення більш дієвої системи публічного менеджменту загалом.

Значний внесок у дослідження теоретико-методичних засад ефективності публічного управління територіальними громадами та місцевого самоврядування зроблено такими вченими, як О. Батанов [13], П. Ворона [5], М. Кравченко [9], І. Семигуліна [19],

С. Серьогін [19], О. Таньчук [9] та інші. Саме у їхніх роботах акцентується увага на раціональності, ефективності та економії при реалізації комунальної політики на місцевому рівні [26].

У дослідженнях Ю. Бальція [11], С. Дуденка, Ю. Куца, О. Лазора, І. Лопушинського, С. Задорожної [71], Я. Жовнірчика [8] з'ясовано теоретико-методологічні та практичні основи забезпечення ефективності діяльності системи органів місцевого самоврядування. Наприклад, С. Дуденко розглядає проблеми неефективного використання фінансових ресурсів та наявність корупційних ризиків у процесі реформування місцевого самоврядування в Україні, піднімаючи таким чином питання дієвості публічного управління з економічної точки зору в процесі децентралізації влади в Україні.

Найбільш вживаними в науковій сфері є терміни «управління розвитком територіальних громад» (Д. Безуглий, Ю. Шаров [15]), «публічне управління розвитком територій» (Н. Васильєва, О. Васильєва, С. Приліпко [24, с. 13]), «публічне управління розвитком територіальних громад» (І. Шульський), «публічне управління територіальним розвитком громад» (І. Хожило), «управління розвитком об'єднаних територіальних громад» (О. Чикаренко, І. Чикаренко, А. Ушакова), «ефективність діяльності органів публічної влади» (Н. Приймак, О. Чернега) та «ефективність публічного управління територіальними громадами» (Д. Дзвінчук, М. Лютий) та інші.

Підходи до оцінювання ефективності публічного управління.

Оцінка ефективності публічного управління вимагає уточнення термінології, зокрема розмежування англійських термінів «Assessment» та «Evaluation». Оцінка як «Assessment» означає процес збору та аналізу необхідної для оцінювання інформації, тоді як оцінювання як «Evaluation» – це процедура визначення змін, що відбулися внаслідок реалізації певної політики.

Традиційно визначення ефективності (effectivities) передбачає оцінювання результатів діяльності органів місцевого самоврядування на основі системи показників, що відображають співвідношення результатів роботи територіальних громад та цілей (або завдань), які

перед ними поставлені. Ефективність — це ступінь досягнення поставлених цілей і завдань, що є визначальним критерієм успішності діяльності суб'єктів урядування на місцевому рівні в цілому та його потенціалу. Цей показник оцінюється шляхом порівняння фактичних результатів з очікуваними, що в контексті публічного управління громадами має включати контроль та моніторинг за станом виконання місцевих програм розвитку територій. Він охоплює не лише самі результати, а й наслідки їх впливу на середовище.

Загалом науковці схиляються до оцінювання економічної складової ефективності, раціональності та продуктивності використання ресурсів територіальних громад, які необхідні для здійснення управлінської діяльності, а саме для надання та організації публічних послуг місцевому населенню. Вчені також аналізують такий компонент продуктивності функціонування органів місцевого самоврядування, як економічність, для моніторингу ефективності управління на місцевому рівні з точки зору сукупних витрат, необхідних на здійснення управлінських повноважень. Поняття економічності описує ефективне використання ресурсів відповідно до їхньої якості, часу, місця та вартості, відображаючи раціональність витрат і орієнтуючись на їх оптимізацію для досягнення максимальної ефективності.

Для публічного управління акцент лише на економічності є дещо однобічним, оскільки не дозволяє оцінити його соціального ефекту, який не завжди можна визначити кількісними показниками, тобто його соціальної ефективності. Соціальна ефективність публічного управління пов'язана із задоволенням основних потреб та інтересів суспільства або окремих соціальних груп. Вона оцінює рівень розв'язання соціально-економічних проблем органами державної влади та місцевого самоврядування. Відповідно, ефективність публічного управління розглядається як співвідношення між досягнутими результатами і суспільними цілями та інтересами на основі використаних ресурсів.

Ефективність публічного управління територіальними громадами є категорією, що характеризує його якість, тобто наскільки

ефективно органи управління виконують взяті на себе суспільні зобов'язання. Якість управління на місцевому рівні залежить як від об'єктивних чинників (наявна ресурсна база: фінансове забезпечення, інформаційні можливості, кадровий та економічний потенціал), так і від суб'єктивних (управлінська діяльність, що визначається професійною підготовкою управлінців). Тому оцінювання ефективності діяльності публічного управління повинно мати комплексний характер, враховуючи як кількісні (вимірювані) показники, так і якісні критерії.

На думку І. Лопушинського та М. Дурмана, ефективність публічного управління можна розглядати як сукупність ефективності публічних управлінських рішень, яку, своєю чергою, можна представити через сукупність показників економічної ефективності, корисності (впливу) та якості.

В. Дзюндзюк досліджує проблематику ефективності місцевого самоврядування в контексті забезпечення правильного розмежування повноважень між органами виконавчої влади та територіальними громадами. Це має сприяти уникненню конфліктів та протиріч щодо їх компетенцій, а також забезпечити зміцнення спроможності громад до надання якісних публічних послуг місцевим жителям. Відсутність належного фінансування процесів делегування повноважень на місцевий рівень автор визначає як причину недостатньої ефективності роботи місцевих адміністрацій. Для забезпечення ефективності управління на місцевому рівні автор пропонує впровадити механізми політичної структуризації суспільства: запровадження «механізму політичної відповідальності між виконавчою владою та органами місцевого самоврядування» для ефективної взаємодії, а також налагодження політичного арбітражу для вирішення конфліктів між суб'єктами публічного менеджменту та прийняття оптимальних рішень.

На думку Н. Гончарук, І. Сурай, Л. Прокопенка та Л. Прудіус, недостатньо при аналізі ефективності враховувати лише фінансову складову. Важливо брати до уваги якість надання адміністративних послуг, стратегічне планування та кадрову стійкість органів влади. На

їхню думку, для забезпечення ефективної системи публічного управління територіальними громадами ключовими є:

1. Забезпечення надання якісних та доступних адміністративних послуг фізичним та юридичним особам через зручні й прозорі процедури.

2. Кадрова стійкість, що передбачає модернізацію державної служби та управління персоналом, а також подальший розвиток професійної, доброчесної та політично нейтральної служби в органах місцевого самоврядування.

3. Діяльність органів влади, спрямована на захист інтересів громадян.

4. Створення ефективної системи управління та умов, за яких органи влади формують політику на основі результатів аналізу, комунікації із зацікавленими сторонами та забезпечують її ефективну реалізацію [250].

Питання ефективності також досліджували О. Жук та А. Томашевська. Вони вважають, що ефективність органів місцевого самоврядування в умовах децентралізації значною мірою залежить від рівня їхньої співпраці з іншими громадами. Така співпраця дає можливість оптимізувати управління спільними ресурсами та реалізовувати масштабні проєкти. Тобто науковці звертають увагу на міжтериторіальну співпрацю як ключовий аспект ефективності публічного управління.

М. Шкільняк, А. Васіна, Г. Монастирський, Р. Августин [1] та О. Дудкіна розглядають аспекти продуктивності системи «управління власністю ТГ» для забезпечення ефективності публічного управління територіальними громадами. Вони відзначають складність цієї системи, адже в ній синтезується логічний ланцюг функціонування: власність — технології управління — ефективність врядування власністю громад. Така система оцінки ефективності розглядається в контексті сталого розвитку та міжтериторіальної співпраці. Цей підхід є актуальним, зважаючи на передачу повноважень щодо управління майном саме органам місцевого самоврядування.

Підходи до оцінювання ефективності публічного управління ТГ.

Загалом визначення ефективності публічного управління базується на процесі порівняння існуючих результатів або управлінських рішень із визначеними критеріями, які можуть відображати суспільні цінності, інтереси, задекларовані цілі та певні нормативні показники. Тобто процес оцінювання є важливою складовою аналізу ефективності управлінських рішень і дій, а також дозволяє визначити проблеми, що виникають у процесі їх ухвалення та реалізації. Це, своєю чергою, допомагає оптимізувати як сам процес прийняття управлінських рішень, так і систему органів публічної влади.

Огляд наукової літератури щодо оцінювання ефективності публічного управління на різних інституційних рівнях, зокрема управління територіальними громадами, вказує на різноманітність поглядів науковців щодо проведення процедур оцінювання. В цілому можна виділити такі підходи до оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами:

1. Цільовий підхід. Сутність полягає в оцінці ефективності з точки зору досягнення організацією поставлених цілей, з урахуванням оптимальності використання ресурсів та здатності системи досягати запланованих результатів.

2. Функціональний підхід. Ґрунтується на ефективності з урахуванням наявних результатів публічного управління та витрат керівної системи, із зосередженням уваги на організації праці та функціонуванні управлінського персоналу для досягнення максимальних результатів при мінімальних витратах.

3. Композиційний підхід. Сутність полягає у визначенні ефективності управління через аналіз впливу праці керівного персоналу на загальні результати діяльності громади як цілісної системи, з урахуванням усіх важливих аспектів та компонентів, що впливають на її функціонування.

4. Множинний підхід. Передбачає використання низки показників для проведення комплексної оцінки управлінської діяльності на місцевому рівні, забезпечуючи всебічну оцінку ефективності управлінського процесу.

5. Поведінковий підхід. Базується на оцінці ефективності з урахуванням ступеня задоволення потреб усіх зацікавлених у результатах діяльності організації. Проводиться з використанням методів прямих та опосередкованих оцінок. Головним критерієм для оцінки є досягнення балансу інтересів у результаті діяльності.

Ю. Куц розглядає термін «успішність територіальних громад» у контексті досягнення інтересів і потреб її мешканців. Автор пропонує оцінювати цей показник через інтегральний індекс на основі індексу К-суспільства, до якого включені оцінки інтелектуальних активів суспільства, а також перспективності та якості його розвитку. Перспективність оцінюється через такі показники, як витрати на охорону здоров'я, дослідження та інновації в державі, динаміка витрат на оборону країни та інші. Якість оцінюється через показники якості та безпеки життя людей, нерівність розподілу матеріальних і соціальних благ (коефіцієнт GINI), обсяги викидів вуглекислого газу на одну особу та співвідношення площі екологічно захищених територій до загальної території держави [100]. Вважаємо цю методологію прийнятною для застосування при оцінюванні ефективності публічного управління на центральному рівні.

У своїй роботі Н. Приймак та О. Чернега використовують комплексний підхід при оцінюванні економічної ефективності роботи органів місцевого самоврядування (на прикладі місцевої влади в Кривому Розі). Оцінка передбачала розрахунок показників ефективності діяльності управлінської ланки громади за такими критеріями:

1. Стратегічна ефективність публічного управління територіальними громадами. Розраховується на основі динаміки таких показників: кількість суб'єктів господарювання в громаді (тис од.); чисельність населення громади (тис чол.); обсяги реалізації промислової продукції (млн грн); доходи зведеного бюджету громади (млн грн); вартість комунального майна громади (млрд грн); кількість договорів оренди землі (одиниць); кількість та вартість діючих комунальних підприємств та об'єктів нерухомого комунального майна.

2. Економічна ефективність публічного управління територіальними громадами. Розраховується на основі динаміки таких показників: питома вага реалізованої продукції територіальних громад у загальних обсягах реалізації продукції в регіоні та країні; обсяг реалізованої продукції на один суб'єкт господарювання (тис грн / од.); темпи приросту реалізованої продукції; співвідношення доходів та видатків бюджету громади; обсяг реалізації продукції на 1-го жителя (тис грн / чел.); доходи бюджету на 1-го жителя (тис грн / чел.); витрати бюджету на 1-го жителя (тис грн / чел.); темпи приросту доходів та витрат місцевого бюджету.

Л. Ключник оцінює та аналізує такий критерій ефективності діяльності територіальних громад, як обсяг та питома вага власних фінансових ресурсів, що використовуються для фінансування діяльності апарату управління ТГ, зокрема в розрахунку на одного мешканця, розраховуючи показник у розрізі територіальних громад регіону та його середнє значення. Ще одним показником ефективності, розрахованим автором, є співвідношення видатків на управління та власних доходів (без трансфертів) громад, а також їх порівняння між різними громадами.

Узагальнюючи всі думки науковців, вважаємо, що «ефективність публічного управління територіальними громадами» є комплексним співвідношенням між досягнутими результатами та використаними ресурсами. Цей процес здійснюється з урахуванням основоположних принципів демократизму та підзвітності органів влади перед громадянами, співпраці із зацікавленими сторонами та якісного надання публічних послуг. Оцінка ефективності може передбачати об'єктивну оцінку витрат і результатів управлінської діяльності, а також аналіз співпраці та участі громадян у процесах прийняття рішень, що формує основи соціальної довіри та легітимності влади.

У цьому контексті оцінка ефективності публічного управління територіальними громадами є складним і багатогранним процесом, який охоплює вимірювання результатів управлінської діяльності, а також аналіз організації та розвитку системи соціальної взаємодії. Аналіз соціальної взаємодії дозволяє виявити проблемні зони, які

можуть заважати реалізації управлінських ініціатив, а також визначити потенційні резерви для підвищення ефективності управління. Крім того, оцінка ефективності має включати моніторинг та аналіз впливу зовнішніх факторів, таких як економічні, соціальні та екологічні зміни, що дозволяє адаптувати стратегії управління до динаміки розвитку територіальної громади та забезпечити гнучкість у реагуванні на виклики сучасності.

Доцільно виділити передумови ефективності публічного управління територіальними громадами (доповнено автором):

1. Ефективність публічного управління залежить від налагодження взаємодії, співпраці та взаєморозуміння між органами державної виконавчої влади та місцевого самоврядування з метою задоволення інтересів і потреб жителів, а також якості співробітництва в межах чітко розподіленого набору повноважень та в процесі вирішення питань громади в різних сферах життєдіяльності (місцеві фінанси, спільна власність територіальних громад, людські ресурси, природні ресурси тощо) [24, с. 13].

2. Ефективність публічного управління залежить від чіткості розподілу та визначення повноважень центральних, місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

3. Ефективність публічного управління громадами визначається наявністю, достатністю, повнотою ресурсної бази, інфраструктури, а також спроможністю органів місцевого самоврядування до реалізації покладених на неї завдань і функцій на місцях.

4. Ефективність публічного управління територіальними громадами залежить від рівня професіоналізму, наявних навичок, знань, умінь та компетенцій місцевих органів самоврядування для здійснення керівного впливу на стан і розвиток територіальних громад.

5. Наявність нормативно-правової бази як основи для правової та організаційної спроможності органів місцевого самоврядування та жителів здійснювати вплив на розвиток територіальних громад.

6. Системне, послідовне використання існуючих та впровадження нових підходів, методів та інструментів до публічного управління розвитком територіальних громад

Для оцінювання ефективності публічного управління територіальних громад варто звернути увагу на дослідження М. Лютого, Д. Дзвінчука які розглядають ефективність з економічної точки зору в контексті якості прийнятих управлінських рішень, які в подальшому позначаються на обсягах податків та зборів до місцевих бюджетів, створенні умов для ділової активності населення, створення мешканцями громад товарів та послуг. Для оперативного оцінювання ефективності діяльності органів місцевого самоврядування для розвитку громад авторами пропонується коефіцієнт ефективності публічного управління в територіальних громадах – показник економічної ефективності роботи ОМС, де науковці позначають співвідношення між отриманими податками (доходами) та витратами на утримання ТГ. Варто запропоновану авторами формулу ефективності доповнити усіма доходами, а не лише отриманими податковими надходженнями. У випадку зростання витрат на апарат управління та при повільному рості податків та зборів і доходів буде скорочуватися рівень ефективності публічного управління ТГ. У разі скорочення витрат на апарат управління та зростання податків та зборів і доходів буде мати місце ріст ступеня ефективності публічного управління ТГ.

Відзначимо, що розробка, затвердження та виконання місцевих бюджетів – це лише одне з повноважень територіальних громад, тож наведений показник оцінює лише бюджетно-податкову ефективність роботи ТГ на місцевому рівні. Серед інших повноважень, які доцільно оцінювати на предмет ефективності, виділимо також:

1) оцінку ефективності управління комунальною власністю територіальної громади, яка охоплює такі складові, як рухоме і нерухоме майно, доходи місцевих бюджетів, земельні та природні ресурси, а також підприємства, установи та організації, зокрема банківські структури, страхові компанії, пенсійні фонди, частки у майні підприємств, житловий фонд, нежитлові приміщення, заклади освіти, науки, культури, спорту, охорони здоров'я, соціального обслуговування та інші об'єкти власності і майнові права;

2) оцінку ефективності здійснення видатків ТГ за різними напрямками в межах місцевого бюджету на потреби громади, на заходи із забезпечення спільних інтересів її жителів (стаття 64). Особливо актуальною є така оцінка в період дії воєнного часу та гострої потреби у фінансуванні сектора безпеки й оборони як ключової пріоритетної потреби місцевих жителів;

3) оцінку ефективності використання ТГ вільного залишку коштів місцевого бюджетів (стаття 65), особливо в умовах воєнного стану, коли відбувається зростання рівня загроз руйнування комунальної власності (особливо вразливим є енергетичний сектор, житловий фонд, соціальна інфраструктура), а також існує нагальна потреба у спрямуванні наявних фінансових ресурсів громад в сектор безпеки та оборони, на цивільний захист населення тощо;

4) оцінку ефективності формування та подальшого використання коштів цільових фондів, створених ОМС як складові спеціального фонду місцевого бюджету (стаття 68);

5) оцінку ефективності фінансово-кредитних відносин, а саме: місцевих запозичень та отриманих позик, які здійснюються за рішенням ОМС; рішення про створення комунальних банків, інших фінансово-кредитних установ; рішення щодо гарантування кредитів, зобов'язань підприємства комунальної власності на території громади; рішень ОМС щодо розміщення тимчасово вільних коштів (стаття 70) [170];

6) у рамках проведення оцінювання ефективності витрат та рішень територіальних громад про їх спрямування варто також враховувати ступінь реалізації програм соціально-економічного розвитку територій, власне на які і спрямовуються місцеві ресурси, які забезпечують здійснення інвестиційної діяльності на території територіальних громад. Тобто саме така оцінка дає можливість зрозуміти інвестиційну ефективність публічного управління територіальними громадами.

У науковій літературі сформовано низку класифікацій критеріїв оцінювання публічного управління за різними ознаками. Водночас виникає потреба в уточненні можливості їх застосування при

групуванні показників оцінювання ефективності роботи органів місцевого самоврядування за різними напрямками їх роботи, виконання функцій та повноважень.

Систематизація та узагальнення наукових досліджень і позицій науковців щодо класифікації критеріїв ефективності публічного управління дає змогу виділити наступні критерії, які можуть бути застосовані для вимірювання результатів роботи органів місцевого самоврядування:

1. Критерії загальної ефективності публічного управління. Вони демонструють ступінь досягнення цілей, виконання завдань територіальної громади (ТГ), а також оцінюють витрати та ресурси, необхідні для забезпечення їх роботи, кінцеві результати діяльності та перспективи розвитку ТГ. Тобто оцінка акцентує увагу на результатах діяльності управлінської системи на основі узагальнених показників її функціонування (загальна ефективність управління).

2. Критерії операційної ефективності публічного управління. На основі цих критеріїв оцінюються ділові якості управлінського персоналу та їхній потенціал у контексті викликів і змін, що відбуваються в управлінській системі (операційна ефективність управління).

3. Критерії системної ефективності публічного управління. Вони демонструють ефективність функціонування окремих підсистем (відділів, департаментів тощо) у межах загальної управлінської системи. Відповідно, аналізується структура системи щодо чисельного складу, збалансованого розподілу функцій, підпорядкованості підрозділів та рівня відповідальності, а також комунікації між підрозділами (системна ефективність управління). Це дозволяє у підсумку ухвалювати рішення про вдосконалення (оптимізацію) роботи як самої системи, так і її окремих підрозділів.

Г. Дункан зазначає, що при виборі критеріїв оцінювання ефективності управлінської діяльності необхідно врахувати декілька ключових моментів. По-перше, критерії ефективності управління мають включати такі характеристики управлінської діяльності, аналіз яких дозволить визначити якісну сторону управлінських функцій у

контексті потреб та інтересів окремих груп і всього суспільства. По-друге, показники ефективності діяльності системи управління дають змогу провести порівняльний аналіз різних управлінських органів з точки зору відповідності досягнутих результатів поставленій меті. По-третє, критерії ефективності мають охоплювати всі аспекти управлінської діяльності, концентруючи увагу на проблемних моментах. Нарешті, вони повинні бути конкретними та узгодженими між собою, походити з авторитетних джерел або мати обґрунтоване підкріплення їх об'єктивності та релевантності. Дотримання цих умов дозволить провести об'єктивний аналіз ефективності діяльності органів публічної влади.

Зазначимо також, що критерії оцінювання ефективності публічного управління є доволі суб'єктивними і залежать від політичної системи держави та домінуючих у ній цінностей і політичних цілей. Ці цінності, як правило, знаходять відображення у стратегічних цілях правлячого суб'єкта – загальному політичному курсі, ціннісних орієнтирах влади, нормативно-правовій базі, управлінських принципах і практиках тощо.

Складові компоненти оцінювання ефективності публічного управління ТГ.

Зважаючи на систематизацію наукових думок та поглядів щодо оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами, варто сформулювати складові компоненти цієї системи:

1. Оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами. Це передбачає вимірювання досягнення поставлених перед органами місцевого самоврядування цілей, завдань і заходів соціально-економічного розвитку в межах їхніх повноважень шляхом ідентифікації та зіставлення з наявними результатами діяльності (визначається ступінь виконання цілі/завдання).

2. Оцінка ефективності публічного управління територіальними громадами. Передбачає проведення розрахунків за основними показниками діяльності місцевого самоврядування, до яких відносяться:

о Витрати на забезпечення функціонування ТГ, кількість працівників апарату управління ТГ та витрати на оплату їхньої праці.

о Обсяги та динаміка місцевих податків та зборів, обсяги та динаміка дотацій, субвенцій, офіційних трансфертів у структурі місцевого бюджету.

о Напрямки використання коштів місцевого бюджету, джерела фінансування місцевого бюджету, напрями використання коштів цільових фондів та вільних залишків коштів.

3. На нашу думку, оцінювання ефективності публічного управління територіальними громадами потрібно проводити комплексно, враховуючи не лише фінансову та адміністративну ефективність, але й позитивні ефекти для розвитку територіальної громади адміністрування (фінансової, ресурсної та інфраструктурної, управлінської, економічної, соціальної, екологічної ефективності).

4. Для оцінювання ефективності пропонуємо розрахунок інтегрального показника ефективності за наведеними вище вимірами та індикаторами за формулою 11.1 [7]:

$$K = \sum_{i=1}^N W_i K_i, \quad (11.1),$$

де K_i – показники загальної кількості N , а W_i – вагові коефіцієнти ефективності.

Для визначення вагових коефіцієнтів (фінансової, ресурсної та інфраструктурної, управлінської, економічної, соціальної, екологічної ефективності) застосовано експертне опитування серед науковців, що займались проблематикою місцевого самоврядування та публічного управління. Експертами-науковцями у сфері публічного управління було проведено аналіз та визначено вагомість критеріїв ефективності управління територіальними громадами.

Визначення критеріїв вагомості проводилось відповідно до методики опитування, тобто вагомість кожного підетапу відображена в діапазоні від 0,20 до 0,10, враховуючи наявну кількість груп коефіцієнтів – 6. Для проведення дослідження залучено 30 експертів-науковців, що займались проблемами публічного управління (докторів наук з державного управління), зокрема і питаннями децентралізації.

Кількість експертів була обрана з урахуванням того, що для якісних опитувань (наприклад, глибинних інтерв'ю) не потрібна велика вибірка, оскільки мета полягає у збиранні глибокої інформації. 30 експертів – стандартна практика для подібних досліджень.

За результатами дослідження встановлено, що вагові коефіцієнти є практично рівнозначними у нашому випадку, проте, пріоритетні критерії в умовах війни, на думку експертів, становлять для фінансової, ресурсної, економічної, управлінської та соціальної ефективності – 0,17; а для екологічної ефективності, враховуючи воєнні дії та меншу нагальність питань ефективності в цій сфері, визначена дещо менша вагомість – 0,15. Відповідно, загальна оцінка ефективності буде розраховуватись за формулою 11.2:

$$Etc = E_{fin}0.17 + E_{res}0.17 + E_{pa}0.17 + E_{econ}0.17 + E_{soc}0.17 + E_{eco}0.15 \quad (11.2),$$

де, Etc – ефективність розвитку територіальної громади; E_{fin} – фінансова ефективність; E_{res} – ресурсна та інфраструктурна ефективність; E_{pa} – управлінська ефективність; E_{econ} – економічна ефективність; E_{soc} – соціальна ефективність; E_{eco} – екологічна ефективність.

Таким чином, дослідження ефективності публічного управління територіальними громадами вказує на складність проведення такого оцінювання, зважаючи як на недостатність теоретико-практичних напрацювань щодо вимірювання ефективності роботи керівних суб'єктів територіальних громад, так і на триваючі процеси децентралізації влади в Україні та невизначеність через ряд причин. Відтак, процеси формування системи публічного управління територіальними громадами продовжуються, відбувається запозичення провідного досвіду європейських країн щодо налагодження роботи органів місцевого самоврядування. Відповідно, перебудова традиційної для українських державних службовців управлінської діяльності на місцевому рівні та відсутність досвіду у виконанні делегованих на них повноважень, водночас зростаючі суспільні вимоги до ефективного розподілу ресурсів та місцевих бюджетів зумовлюють потребу у більш детальному вивченні цієї проблематики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

РОЗДІЛ 1.

1. Шуст О.А., Варченко О.М., Крисанов Д.Ф., Герасименко І.О., Драган О.О., Ткаченко К.В., Зубченко В.В. Фінансова спроможність територіальних громад України в умовах війни. Економіка та управління АПК. 2024. № 2. С. 630. DOI: <https://doi.org/10.33245/23109262.20241932630>

2. Подзізей О., Коробчук Т. (2023). Фінансове забезпечення відновлення конкурентоспроможності територіальних громад в Україні. Економіка та суспільство, (48). DOI: <https://doi.org/10.32782/25240072/20234811>

3. Публічне управління: термінол. слов. / за заг. ред. В. С. Куйбіди, М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ. НАДУ, 2018. 224 с. 2. Публічне адміністрування в Україні: навчальний посібник / за заг. ред. В. В. Корженка, Н. М. Мельтюхової. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр». 2011. 306 с.

4. Гавкалова Н. Л., Власенко Т. А., Гордієнко Л. Ю. та ін. Вступ до публічного адміністрування : навч. посіб. / за заг. ред. Н. Л. Гавкалової. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2016. 382 с.

5. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід: монографія / за заг. ред. С. Чернова, В. Воронкової, В. Банаха. Запоріжжя : ЗДІА, 2016. 606 с.

6. Енциклопедія державного управління. В 8 т. Львів : ЛРІДУ НАДУ, 2011. Т. 8. Публічне врядування. 630 с.

7. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021– 2027 роки : постанова Кабінету Міністрів України від 5 серпня 2020 р. № 695 // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення : 12.10.2025).

8. Публічне управління та адміністрування в умовах інформаційного суспільства: вітчизняний і зарубіжний досвід / За заг. ред. С. Чернов, В. Воронкова, В. Банах, О. Соснін, П. Жукаускас, Й. Ввайнхардт, Р. Андрюкайтене. Запоріжжя: ЗДІА, 2016. 606 с.
9. Шаров Ю.П. Інноваційні інструменти публічного адміністрування: європейський контекст. Публічне управління: теорія та практика. 2010. №1. С. 5–9.
10. Al-Atti I.V. Public administration: essence and definition. Public Administration Aspects. 2018. №6(8). pp. 36–40.
11. Ігнатченко І.Г., Григоренко Б.В. Зарубіжний досвід та вітчизняна практика правового регулювання спеціальних принципів адміністративної процедури. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. №5. С. 326–334.
12. Орлова Н.С., Мохова Ю.Л. Електронна готовність органів публічної влади в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2022. №1. С. 61–66.
13. Сіденко Ю.Л., Лукашук Л.С. Розвиток публічних механізмів в регіонах України. Трансформація суспільних відносин в умовах цивілізаційних змін: кол. моногр. Харків: СГ НТМ «Новий курс», 2023. С. 364–374.
14. Принципи державного управління. ОЕСР. URL: <http://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2017-edition-ENG.pdf> (дата звернення: 12.10.2025).
15. Про запровадження Національної системи індикаторів розвитку інформаційного суспільства: постанова Кабінету Міністрів України від 28 листопада 2012 р. № 1134. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1134-2012-%D0%BF#Text> (дата звернення: 12.10.2025).
16. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: розпорядження Кабінету Міністрів України від 15 травня 2013 р. № 386-р. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80#Text> (дата звернення: 12.10.2025).

17. Про адміністративну процедуру: Закон України від 17 лютого 2022 р. №2073-IX. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20#Text> (дата звернення: 12.10.2025).

18. Чому принципи адміністративної процедури важливі? Ukrainian Public Law and Administration Network. URL: <https://uplan.org.ua/analytics/chomu-pryntsyry-administratyvnoi-protsedury-vazhlyvi/> (дата звернення: 12.10.2025).

19. Нестеренко К.О., Булгакова О.В. Адміністративна процедура як новий етап взаємодії органів державної влади і суспільства. Аналітично-порівняльне правознавство. 2023. №6. С. 482–486.

20. Криворучко І. Сутність та особливості адміністративної процедури в публічному управлінні. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2023. №2(18). С. 65–70.

21. Державне управління в Україні: оцінювання на відповідність Принципам державного управління. Моніторингові звіти Програми SIGMA. ОЕСР, 2024. 219 с.

22. План дій Ради Європи для України на 2023-2026 роки «Стійкість, відновлення та відбудова». СМ, 2022. 19 с.

23. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 р. №2939-VI. Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 12.10.2025).

24. Latynin M., Pastukh K., Tarasenko D., Shevchenko S., Munko A. Public administration in the economic sphere in Ukraine: strategic approach. Estudios de Economía Aplicada. 2021. Vol. 39. № 5.

25. Бакуменко В., Бондар І., Горник В., Шпачук В. Особливості публічного управління та адміністрування: навчальний посібник. Київ : КНУКіМ, 2016. 167 с.

26. Romanenko Y. O. Place and role of communication in public policy. Actual Problems of Economics. 2016. № 176 (2). P. 25–31.

27. Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року : розпорядження Кабінету Міністрів України від 22 червня 2016 р. № 474-р / Урядовий портал. URL :

<https://www.kmu.gov.ua/news/uryadzatverdivstrategiyureformuvannyaderzhavnogo-upravlinnya-ukrayini-do-2025-roku> (дата звернення : 12.10.2025).

28. Про схвалення Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні : розпорядження Кабінету Міністрів України від 1 квітня 2014 р. № 33-р. // База даних «Законодавство України» / ВР України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/333-2014-%D1%80#Text> (дата звернення : 12.10.2025).

29. Чернов С., Гайдученко С. Публічне адміністрування : текст лекцій. Харків : ХНУМГ, 2014. 97 с.

30. Обушна Н. І. Публічне управління як нова модель організації державного управління в Україні : теоретичний аспект. Ефективність державного управління, 2015. Вип. 44 (1). С. 53–63.

РОЗДІЛ 2.

1. Koliou M., van de Lindt J. W., McAllister T. P., Ellingwood B. R., Dillard M., Cutler H. State of the research in community resilience: progress and challenges. *Sustainable and Resilient Infrastructure*. 2020. Vol. 5. № 3. P. 131-151. DOI: <https://doi.org/10.1080/23789689.2017.1418547>.
2. Lyon C. Place Systems and Social Resilience: A Framework for Understanding Place in Social Adaptation, Resilience, and Transformation. *Society & Natural Resources*. 2014. Vol. 27. № 10. P. 1009-1023. DOI: <https://doi.org/10.1080/08941920.2014.918228>.
3. Norris F. H., Stevens S. P., Pfefferbaum B., Wyche K. F., Pfefferbaum R. L. Community resilience as a metaphor, theory, set of capacities, and strategy for disaster readiness. *American Journal of Community Psychology*. 2008. Vol. 41. P. 127–150. <https://doi.org/10.1007/s10464-007-9156-6>.
4. Борисенко В., Борисенко Ю. Публічне управління процесами забезпечення національної стійкості на рівні територіальної громади: загальні підходи, принципи та інноваційні інструменти. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. № 2. С. 46–52. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.7>.
5. Маматова Т., Борисенко В. Теоретичне підґрунтя дослідження процесів публічного управління у сфері забезпечення резильєнтності територіальних громад в Україні. *Публічне управління та місцеве самоврядування*. 2023. № 2. С. 67–73. DOI: <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2023-2-9>
6. Резнікова О. О. *Національна стійкість в умовах мінливого безпекового середовища* : монографія. Київ : НІСД, 2022. 456 с. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-book.2022.01/>.
7. *Національна стійкість України: стратегія відповіді на виклики та випередження гібридних загроз: національна доповідь* / ред. кол. С. І. Пирожков, О. М. Майборода, Н. В. Хамітов, Є. І. Головаха, С. С. Дембіцький, В. А. Смолій, О. В. Скрипнюк, С. В. Стоєцький / Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.

Ф. Кураса НАН України. Київ, 2022. 552 с. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2022/05/nats_dopovydy.pdf.

8. ANSI Webstore. *International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://webstore.ansi.org/sdo/iso> (date of access: 21.07.2025).

9. Naden C. Stronger cities for the future: a new set of international standards just out. *Organization for Standardization : web-site*. 2018, 6 July. URL: <https://www.iso.org/news/ref2305.html>.

10. Анфілов Д. Ю. Міжнародні стандарти ISO для сталого міського розвитку: можливості адаптації та застосування в Україні. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2024. Вип. 52. С. 7–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2024-52-1>

11. Бортнік О. В. Упровадження міжнародних стандартів в місцевому самоврядуванні як ключ до сталого розвитку. *Аспекти публічного управління*. 2019. Т. 7. № 5. С. 31–43. DOI: <https://doi.org/10.15421/151927>

12. Маматова Т.В., Бортнік О. В. Удосконалення місцевого самоврядування в Україні на основі європейської моделі самооцінювання САФ. *Аспекти публічного управління*. 2020. Т.8. № 4. С. 5–15. DOI: <https://doi.org/10.15421/152076>.

13. Бортнік О. Управління ризиками в органах місцевого самоврядування на основі міжнародних стандартів. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 1. С. 141–148. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.1.141>.

14. Маматова Т. В., Кравцов О. В. Забезпечення якості публічних послуг в умовах цифрової трансформації (Section 10. Ensuring the administrative services' quality in the context of digital transformation). *Development vectors in public management and administration : collective monograph*. Riga, Latvia : Publishing House «Baltija Publishing», 2021. P. 208–228. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-082-7-10>.

15. Global ISO Register. *ISO Standards : web-site*. URL: <https://globalisoregister.org/isostandards.php> (date of access: 21.07.2025).

16. Management System Standards. *QMS Solutions : web-site*. URL: <https://www.qmssolutions.com/quality-management-standards/> (date of access: 21.07.2025).
17. 6 Common Challenges in Implementing an ISO Management System and How to Overcome Them. *Nexus Consultancy : web-site*. URL: <https://nexustac.com/6-common-challenges-in-implementing-an-iso-management-system-and-how-to-overcome-them/> (date of access: 21.07.2025).
18. Arifin K., Isa W. M. Z. W., Zaini Z.-A. H., Sahimi A. S. Persepsi terhadap pelaksanaan pengurusan keselamatan dan kesihatan pekerjaan oleh kakitangan awam di Putrajaya, Malaysia. *E-BANGI J. Sains Sos. Kemanus*. 2021. Vol. 18. P. 198–212.
19. Arifin K., Isa W. M. Z. W., Zaini Z.-A. H., Sahimi A. S. Tahap kesedaran kakitangan awam terhadap aspek keselamatan dan kesihatan di tempat kerja. *E-BANGI J. Sains Sos. Kemanus*. 2021. Vol. 18. P. 229–242.
20. Juhari M. L., Arifin K. Validating measurement structure of materials and equipment factors model in the MRT construction industry using confirmatory factor analysis. *Safety Science*. 2020. Vol. 131. 104905. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2020.104905>.
21. Polonsky M. S. High-Reliability Organizations: The next frontier in healthcare quality and safety. *Jornal of Healthcare Management*. 2019. Vol. 64. Iss. 4. P. 213–221. DOI: <https://doi.org/10.1097/jhm-d-19-00098>.
22. Wang Y., Griffis, F. The theory of Zero incident safety management. *Journal of Civil Construction and Environmental Engineering*. 2018. Iss. 3. P. 83–98. DOI: <https://doi.org/10.11648/j.jccee.20180303.15>.
23. Zwetsloot G., Leka, S., Kines P. Vision zero: From accident prevention to the promotion of health, safety and well-being at work. *Policy and Practice in Health and Safety*. 2017. Vol. 15. Iss. 2. P. 88–100. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/14773996.2017.1308701>.
24. Sørskår L. I. K., Selvik J. T., Abrahamsen E. B. On the use of the vision zero principle and the ALARP principle for production loss in the oil and gas industry. *Reliability Engineering and System Safety*. 2019. Vol. 191. 106541. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ress.2019.106541>.

-
25. Derahim N., Kadir A., Isa W. M. Z. W., Khairil M., Mahfudz M., Ciyo M. B., Ali M. N., Lampe I., Samad M. A. Organizational safety climate factor model in the urban rail transport industry through CFA analysis. *Sustainability*. 2021. Vol. 13. Iss. 5. 2939. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13052939>.
26. Smallwood J., Emuze F. Towards zero fatalities, injuries, and disease in construction. *Procedia Engineering*. 2016. Vol. 164. P. 453–460. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2016.11.644>.
27. Moher D., Liberati A., Tetzlaff J., Altman D. G., Altman D. Preferred reporting items for systematic reviews and meta-analyses: The PRISMA statement. *PLoS Med. Open Medicine*. 2009. Vol. 3. Iss. 3. P. 123-130. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2009.06.005>.
28. Vijayakumar S., Duggar W. N., Packianathan S., Morris B., Yang C. C. Chasing zero harm in radiation oncology: Using pre-treatment peer review. *Frontiers in Oncology*. 2019. Vol. 9. 302. DOI: <https://doi.org/10.3389/fonc.2019.00302>.
29. Bonsu J., van Dyk W., Franzidis J. P., Petersen F., Isafiade A. A. systems approach to mining safety: An application of the Swiss Cheese model. *Journal of The South African Institute of Mining and Metallurgy*. 2016. Vol. 116. P. 777–784. DOI: <https://doi.org/10.17159/2411-9717%2F2016%2FV116N8A10>.
30. Smith T. D., Dejoy D. M. Safety climate, safety behaviors and line-of-duty injuries in the fire service. *International Journal of Emergency Services*. 2014. Vol. 3. Iss. 1. P. 49–64. DOI: <https://doi.org/10.1108/IJES-04-2013-0010>
31. Process of ISO 13485 Certification. *SIS CERTIFICATIONS : web-site*. URL: <https://www.siscertifications.com/iso-13485-certification/> (date of access: 10.08.2025).
32. Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners. Aabridged version. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2015. 140 p. DOI: <https://doi.org/10.2767/821786>.
33. Walenia-Lucia. A., Bednarova L. Implementation of quality management systems in public administration. *Journal of environmental protection Safety, Education and Management*. 2015. Vol. 3. Iss. 6.

P. 106 -114. URL:https://www.researchgate.net/publication/297715422_implementation_of_quality_management_systems_in_public_administrati_on.

34. How ISO Certification is helpful for the Public Sector? *SIS CERTIFICATIONS:web-site*. URL:<https://www.siscertifications.com/public-sector/> (date of access: 10.08.2025).

35. Scope and Structure of ISO 22000 (FSMS). *YouTube : web-site*. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=CV9Tglh-0EU> (date of access: 10.08.2025).

36. ISO 37001:2025 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use. *The International Organization for Standardization : web-site*. URL: <https://www.iso.org/standard/37001> (date of access: 21.07.2025).

37. ISO 22301 Certification. Continuity Management. *CertPro : web-site*. URL: <https://certpro.com/iso-22301-certification/> (date of access: 10.08.2025).

38. ISO 20000 Certification Requirements. *A Star Legal Associates : web-site*. URL: <https://astarlegal.com/iso-20000-certification-requirements/> (date of access: 10.08.2025).

39. O'Hare J. ISO 22000 Standards: What You Really Need to Know. *FOSS IQX IQX : web-site*. November 5, 2024. URL: <https://iqx.net/blog/iso-22000> (date of access: 21.07.2025).

40. What is ISO 45001: Its Requirements and Implementation Benefits. *4C Consulting : web-site*. July 16, 2025. URL: <https://www.4cpl.com/blog/what-is-iso-45001-its-requirements-and-implementation-benefits/> (date of access: 21.07.2025).

41. ISO 45001 Requirements and Benefits Explained. *Smithers : web-site*. URL:<https://www.smithers.com/resources/2025/march/iso-45001-why-it-s-important-and-its-requirements> (date of access: 21.07.2025).

42. The Essential Guide to ISO-27001/2/5 Standard. *Visure Solutions : web-site*. URL: <https://visuresolutions.com/alm-guide/iso-27001/> (date of access: 11.09.2025).

43. ISO for Small Businesses: Benefits and Challenges. *Clear Quality* : *web-site*. URL: <https://www.clearquality.co.uk/about-us/blog/iso-for-small-businesses-benefits-and-challenges> (date of access: 21.07.2025).
44. The Pros and Cons of the ISO 9001 Standard: A Detailed Overview -*Quality Gurus* : *web-site*. URL: <https://www.qualitygurus.com/the-pros-and-cons-of-the-iso-9001-standard-a-detailed-overview/> (date of access: 21.07.2025).
45. Energy management system certification: ISO 50001. *Apave*: *web-site*. URL: <https://www.apave-certification.com/en/certification/energy-management-system-certification-iso-50001> (date of access: 21.07.2025).
46. Safdie S. ISO 50001: Meaning, Standard and Requirements. *Greenly* : *web-site*. June 19, 2025. URL: <https://greenly.earth/en-gb/blog/company-guide/iso-50001-meaning-standard-and-requirements> (date of access: 21.07.2025).
47. What is ISO 50001? *NQA* : *web-site*. URL: <https://www.nqa.com/en-us/certification/standards/iso-50001> (date of access: 21.07.2025).
48. ISO 13485: Definition, Requirements, and Certification. *SimplerQMS*: *web-site*. URL: <https://simplerqms.com/iso-13485-quality-management-system/> (date of access: 21.07.2025).
49. ISO 45001 Occupational Health and Safety Management System. *NSF*: *web-site*. URL: <https://www.nsf.org/management-systems/environmental-health-safety-management-systems/occupational-health-safety> (date of access: 21.07.2025).
50. Kretschmann J., Plien M., Nguyen T. H. N., Rudakov M. Effective capacity building by empowerment teaching in the field of occupational safety and health management in mining. *Journal of Mining Institute*. 2020. Vol. 242, P. 248–256. DOI: <https://doi.org/10.31897/PMI.2020.2.248>.
51. Navigating the New ISO Standards: ISO/IEC 27001:2022 and What Lies Ahead. *Tsaaro Consulting* : *web-site*. May 15, 2025. URL: <https://tsaaro.com/blogs/navigating-the-new-iso-standards-iso-iec-270012022-and-what-lies-ahead/> (date of access: 21.07.2025).

52. A Guide to the ISO 14000 Series. Explore the ISO 14000 environmental management systems (EMS) series. *SGS : web-site*. <https://www.sgs.com/en/showcases/a-guide-to-the-iso-14000-series> (date of access: 21.07.2025).

53. Zahoor H., Chan A. P. C., Gao R., Utama W. P. The factors contributing to construction accidents in Pakistan: Their prioritization using the Delphi technique. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2017. Vol. 24. Iss. 3. P. 463–485. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-01-2016-0027>.

54. Ahamad M. A., Arifin K., Abas A., Mahfudz M., Cyio M. B., Khairil M., Ali M. N., Lampe I., Samad M. A. Systematic Literature Review on Variables Impacting Organization's Zero Accident Vision in Occupational Safety and Health Perspectives. *Sustainability*. 2022. Vol. 14. Iss. 13. 7523. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14137523>.

55. Ali M. X. M., Arifin K., Abas A., Ahmad M. A., Khairil M., Cyio M. B., Samad M. A., Lampe I., Mahfudz M., Ali M. N. Systematic Literature Review on Indicators Use in Safety Management Practices among Utility Industries. *International Journal of Research and Public Health*. 2022. Vol. 19. 6198. DOI: <https://doi.org/10.3390/ijerph19106198>.

56. Mikulka Z., Nekvapilová I., Fedorková J. The moral-value orientation-a prerequisite for sustainable development of the corporate social responsibility of a security organization. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 14. 5718. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12145718>.

57. Aksorn T., Hadikusumo B. H. W. Critical success factors influencing safety program performance in Thai construction projects. *Safety Science*. 2008. Vol. 46. Iss. 4. P. 709–727. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ssci.2007.06.006>.

58. Ayers J., Bryant J., Missimer M. The use of reflective pedagogies in sustainability leadership education – A case study. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 17. 6726. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12176726>.

59. The Importance of Being Certified by an Accredited Certification Body. *NQA : web-site*. URL: <https://www.nqa.com/en-us/resources/blog/accredited-body-benefits> (date of access: 21.07.2025).

60. A Guide to ISO 22301: Business Continuity Management Systems. *UpGuard* : web-site. URL: <https://www.upguard.com/blog/iso-22301-guide> (date of access: 21.07.2025).

61. Sevreni I. The ignorant environmental education teacher: Students get empowered and teach philosophy of nature inspired by ancient Greek philosophy. *Environmental Education Research*. 2018. Vol. 24. Iss. 1. P. 67–79. DOI: <https://doi.org/10.1080/13504622.2016.1249457>.

62. Manu P., Poghosyan A., Mahamadu A. M., Mahdjoubi L., Gibb A., Behm M., Akinade O. O. Design for occupational safety and health: Key attributes for organisational capability. *Engineering Construction and Architectural Management*. 2019. Vol. 26. Iss. 11. P. 2614–2636. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-09-2018-0389>.

63. Khan M. Q., Lee S. A Comprehensive Survey of Driving Monitoring and Assistance Systems. *Sensors*. 2019. Vol. 19. Iss. 11. 2574. DOI: <https://doi.org/10.3390/s19112574>.

64. Harbluk J.L., Noy Y. I., Trbovich P. L., Eizenman M. An on-road assessment of cognitive distraction: Impacts on drivers' visual behavior and braking performance. *Accident Analysis & Prevention*. 2007. Vol. 39. Iss. 2. P. 372–379. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.aap.2006.08.013>.

65. Daza I. G., Bergasa L. M., Bronte S., Yebes J. J., Almazán J., Arroyo R. Fusion of Optimized Indicators from Advanced Driver Assistance Systems (ADAS) for Driver Drowsiness Detection. *Sensors*. 2014. Vol. 14. Iss. 1. P. 1106–1131. DOI: <https://doi.org/10.3390/s140101106>.

66. Kataoka H., Satoh Y., Aoki Y., Oikawa S., Matsui Y. Temporal and Fine-Grained Pedestrian Action Recognition on Driving Recorder Database. *Sensors*. 2018. Vol. 18. Iss. 2. 627. DOI: <https://doi.org/10.3390/s18020627>.

67. Ainsalu J., Arffman V., Bellone M., Ellner M., Haapamäki T., Haavisto N., Josefson E., Ismailogullari A., Lee B., Madland O. et al. State of the Art of Automated Buses. *Sustainability*. 2018. Vol. 10. Iss. 9. 3118. DOI: <https://doi.org/10.3390/su10093118>.

68. Bellone M., Pascali L., Giulio R. A kinect-based parking assistance system. *Advances in robotics research*. 2014. Vol. 1. P. 127–140. DOI: <https://doi.org/10.12989/arr.2014.1.2.127>.

69. Маматова, Т., & Ігнат, О. (2024). Інноваційні інструменти забезпечення результативності процесів сталого розвитку територій і громад в умовах невизначеності. *Держава та регіони. Серія: Публічне управління і адміністрування*. (4), 223–229. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.4.33>.

РОЗДІЛ 3.

1. Кабінет Міністрів України (2024) *Дорожня карта з питань реформи державного управління*.

2. Європейська Комісія (2025а) Пакет розширення 2025 року демонструє прогрес на шляху до ЄС... . Доступно за посиланням: https://enlargement.ec.europa.eu/news/2025-enlargement-package-shows-progress-towards-eu-membership-key-enlargement-partners-2025-11-04_en [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

3. Кабінет Міністрів України (2024а) *Уряд затверджує архітектуру переговорів для забезпечення Україною...* . 27 серпня 2024 р. Доступно за посиланням: <https://www.kmu.gov.ua/en/news/uriad-zatverdzyv-perehovornu-arhitekturu-dlia-zabezpechennia-vstupu-ukrainy-do-ies> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

4. Європейська Комісія (2025) Робочий документ персоналу Комісії «Звіт про Україну за 2025 рік». SWD(2025) 759 final. Брюссель, 4.11.2025. Доступно за посиланням: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

5. Проект Закону про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо забезпечення законності та прозорості в діяльності органів місцевого самоврядування. Верховна Рада України. Законопроекти. <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/57335>.

6. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56817/>

7. Проект Закону про внесення змін до деяких законів України щодо удосконалення конкурентних умов виробництва електричної енергії з альтернативних джерел енергії <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/56245> Проект Закону про публічні закупівлі <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/44788>.

8. Олексій Третяков-Гродзевич. Аналіз звіту про розширення ЄС (Ukraine 2025 report) в сфері реформи державного

управління URL: <https://cedem.org.ua/analytics/analiz-ukraine-2025-report/>.

9. EU4PAR (2025) Загальна інформація про реформу. Доступно за посиланням: <https://eu4par.eu/en/public-administration-reform/general-information-about-the-reform/> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

10. SIGMA (2024) Державне управління в Україні: Оцінка відповідно до принципів державного управління. ОЕСР. Доступно за посиланням: https://www.sigmaweb.org/en/publications/public-administration-in-ukraine_078d08d4-en.html [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

11. Європейські Західні Балкани (2025) Звіт ЄС про Північну Македонію за 2025 рік – Застій та розчарування. Доступно за посиланням: <https://europeanwesternbalkans.com/2025/11/10/north-macedonia-ec-report-2025-stagnation-and-frustration/> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

12. Державний департамент США (2025) Заяви про інвестиційний клімат за 2025 рік: Північна Македонія. Доступно за посиланням: <https://www.state.gov/reports/2025-investment-climate-statements/north-macedonia> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

13. Європейський політичний центр (2025) Шлях України до ЄС: Підготовка до відкритих переговорних кластерів. Доступно за посиланням: <https://www.epc.eu/publication/Ukraines-road-to-the-EU-Getting-fit-to-open-negotiating-clusters-626b50/> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

14. Гізінська, І. та Матусяк, М. (2025) Кластер, відкрийся! Можливості та ризики України на шляху до ЄС. OSW. Доступно за посиланням: <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/osw-commentary/2025-04-10/cluster-open-ukraines-opportunities-and-risks-road-to-eu> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

15. Європейська Комісія (2025b) Робочий документ персоналу Комісії. Звіт Республіки Молдова за 2025 рік . SWD(2025) 758 final. Брюссель, 4.11.2025. Доступно за посиланням: <https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/23fa6af0-89b3->

4532-a3d9-d1638727d14c_en?filename=moldova-report-2025.pdf [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

16. Європейська Комісія (2025с) Робочий документ персоналу Комісії «Звіт про Албанію за 2025 рік» . SWD(2025) 750 final. Брюссель, 4.11.2025. Доступно за посиланням: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/fe9138b7-90fe-4277-a12c-3a03f6d1957f_en?filename=albania-report-2025.pdf [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

17. Європейські Західні Балкани (2025а) Ключові висновки щодо Албанії. Доступно за посиланням: <https://europeanwesternbalkans.com/2025/11/05/key-findings-on-albania/> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

18. В.В. Круглов, Д.А. Терещенко Інновації в системі державного управління URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/78aa12f0-3fe4-4920-b157-99d41168a575/content> DOI: 10.20998/2227-6890.2023.2.13.

19. Kovtun M.S., Khriakova N.O. (2018). Vidkryti dani v Ukraini: sutnist ta stan rozvytku [Open Data in Ukraine: Essence and State of Development]. Forum prava. №. 2. S. 66–73.

20. De Vries H., Bekkers V., Tummers L. (2016). Innovation in the Public Sector: A Systematic Review and Future Research Agenda. Public Administration. № 94 (1). P. 146–166.

21. Cinar E. (2021). Public Sector Innovation. Innovation Management and New Product Development, edited by Trott, P, London: Pearson, 7th ed. P. 80–96.

22. Cinar E., Simms C., Trott P., Demircioglu M.A. (2022). Public sector innovation in context: A comparative study of innovation types. Public Management Review. P. 1-29. DOI: 10.1080/14719037.2022.2080860

23. GIZ (2024) Зміцнення відповідності України вимогам ЄС у сфері верховенства права. Доступно за посиланням: <https://www.giz.de/en/projects/strengthening-ukraines-eu-alignment-rule-law> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

24. Європейська Комісія (2025f) Twinning – Розширення та Східне сусідство. Доступно за посиланням: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/twinning_en [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

25. BMAS (2024) Твінінг у сфері праці та соціальної політики (Адміністративні партнерства...). Доступно за посиланням: <https://www.bmas.de/EN/Europe-and-the-World/International/Twinning-in-Labour-and-Social-Policy/twinning-in-labour-and-social-policy.html> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

26. GIZ (2011) Twinning – обмін досвідом через партнерства адміністрації ЄС . Доступно за посиланням: <https://www.giz.de/en/downloads/giz2011-en-twinning.pdf> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

27. Європейська комісія (2025e) Пакет розширення 2025 року демонструє прогрес ключових партнерів по розширенню на шляху до членства в ЄС. Прес-центр. Доступно за адресою: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_2584 [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

28. Гарвардська школа Кеннеді (2025) Подолання корупції та війни – уроки українського ProZorro.... Доступно за посиланням: <https://www.hks.harvard.edu/publications/overcoming-corruption-and-war-lessons-ukraines-prozorro-procurement-system> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

29. Legal 500 (2025) Державні закупівлі в Україні: Стратегічний посібник для міжнародних постачальників. Доступно за посиланням: <https://www.legal500.com/developments/thought-leadership/public-procurement-in-ukraine-strategic-guide-for-international-suppliers/> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

30. ProZorro (2020) КЕРІВНИЦТВО для неукраїнських постачальників щодо участі в тендерах державних закупівель в Україні. Доступно за посиланням: <https://infobox.prozorro.org/upload/files/main/1398/547/gpa-guide-ukraine-fin-update2020-2.pdf> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

31. ПРООН (2023) Оцінка послуг із підтримки закупівель для Міністерства охорони здоров'я України, Фаза II. Доступно за посиланням: <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/22278> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

32. Відкрите партнерство з укладання договорів (2016) ProZorro: Як волонтерський проєкт призвів до загальнонаціональної реформи закупівель в Україні. Доступно за посиланням: <https://www.open-contracting.org/2016/07/28/prozorro-volunteer-project-led-nation-wide-procurement-reform-ukraine/> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

33. ZN.UA (2025) Що є секретним в оборонних закупівлях, не пов'язаних зі зброєю?. Доступно за посиланням: <https://zn.ua/eng/what-is-secret-in-defense-purchases-not-related-to-weapons.html> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

34. Transparency International Україна (2025) Зміни до Правил закупівель від 12 квітня . Доступно за посиланням: <https://ti-ukraine.org/en/news/12-april-amendments-to-procurement-rules/> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

35. ЛІГА:ЗАКОН (2024) Деякі питання забезпечення переговорного процесу про вступ... . Постанова N 987. 27.08.2024. Режим доступу: <https://ips.ligazakon.net/document/KP240987> [Перевірено 13.11.2025].

36. Вступ Хорватії (2010). Доступно за посиланням: <https://d-nb.info/1191910245/34> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

37. Уряд Польщі (2025) Засідання Робочої групи з питань розширення та країн, які ведуть переговори щодо вступу до ЄС. 14 березня 2025 р. Доступно за посиланням: <https://www.gov.pl/web/diplomacy/meeting-of-working-party-on-enlargement-and-countries-negotiating-accession-to-the-eu> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

38. Фонд Карнегі (2024) *Поза Копенгагенськими критеріями: переосмислення політичного...* . Червень 2024. Доступно за посиланням: <https://carnegieendowment.org/research/2024/06/rethinking-eu-accession-criteria?lang=en> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

39. CSOMETER (2025) Україна: Нові дорожні карти вступу до ЄС включають гарантії для громадянського... . 27 червня 2025 р. Доступно за посиланням: <https://csometer.info/updates/ukraine-new-eu-accession-roadmaps-include-safeguards-civil-society> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

40. Європейське партнерство за демократію (2025) Як Український інструмент може зміцнити демократію в Україні. Доступно за посиланням: <https://europeandemocracyhub.epd.eu/how-the-ukraine-facility-can-strengthen-ukraines-democracy/> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

41. Порівняльний аналіз процесу вступу Словенії та Хорватії до Європейського Союзу (2015). Доступно за посиланням: <https://hrcak.srce.hr/file/199123> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

42. Європейська служба зовнішніх дій (2025) *ЄС оголошує конкурс на суму 1,5 мільйона євро через програму Ukraine2EU для посилення ролі громадянського суспільства у вступі України до ЄС* . Доступно за посиланням: https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/eu-launches-%E2%82%AC15-million-call-through-ukraine2eu-programme-boost-civil-society%E2%80%99s-role-ukraine%E2%80%99s-eu_en?s=232 [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

43. Європейська комісія (2025d) *Звіт про Північну Македонію за 2025 рік* . Доступно за посиланням: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/267b368e-6b55-4a42-bb72-6395593de4da_en?filename=north-macedonia-report-2025.pdf [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

44. ISS (2025) *Пакет розширення 2025 року сигналізує про перехід від риторики до вирішення – принаймні для деяких* . Доступно за посиланням: <https://www.iss.europa.eu/publications/commentary/2025-enlargement-package-signals-shift-rhetoric-resolve-least-some> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

45. *Подолання корупції та війни – уроки української системи закупівель ProZorro* (2025). Доступно за посиланням:

https://scholarship.law.gwu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2887&context=faculty_publications [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

46. PAR.IN.UA (2025) *Що означав 2024 рік для реформи державного управління*. Доступно за посиланням: <https://par.in.ua/en/information/publications/401-yakym-buv-2024-rik-dlia-reformy-derzhavnoho-upravlinnia> [Дата звернення: 13 листопада 2025 р.].

РОЗДІЛ 4.

1. Древаль Ю. Д. Механізми державного управління вищою освітою в Україні: проблеми формування та вдосконалення. *Вісник Національного університету цивільного захисту України*. 2014. № 2. С. 107-111.
2. Долгіх М. В. Теоретичні засади реформування механізмів публічного управління системою охорони здоров'я. : дис. ... докт. філ. : 25.00.02, Київ, 2021.
3. Бурик З. М. Механізм державного регулювання в сфері сталого розвитку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2018. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1190>.
4. Гордєєв О. К. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму. *Публічне управління: теорія та практика : зб. наук. пр. асоціації докторів з державного управління*. 2012. № 3 (11). С. 36-42.
5. Критенко О. О., Даньшина Ю. В. Функціональний підхід до розкриття сутності інституціонального механізму державного управління системою державних закупівель. *Ефективність державного управління*. 2015. № 42. С. 198-206.
6. Кудрейко О. М. Інституційний механізм регулювання модернізації ринку освітніх послуг. *Наукові праці : Державне управління*. 2014. Вип. 220. Т. 242. С. 80-85.
7. Вербовський І. А., Кіт Н. В., Спольська О. В. Механізми та принципи управління системою вищої освіти в Україні. *Вісник науки та освіти*. 2023. № 13. С. 428-439.
8. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. Акад. упр. При Президентові України ; наук.- ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук. ред. колегія: Ю. П. Сурмін, П. І. Надолішній та ін. 2011. 692 с.
9. Мельниченко О. А. Механізми державного управління надзвичайними ситуаціями: сутність та складові. *Державне будівництво*. 2014. Вип. 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2014_1_11.

10. Мочерний С. В. Економічна енциклопедія: в 3 т. Київ-Тернопіль : Академія, 2000. Т.1. 864 с.
11. Бакуменко В. Д., Башкатов В. М. Виділення системних характеристик (типів і видів) механізмів державного управління. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія: Управління*. 2013. Вип. 1. С. 6-14.
12. Гончарук О. Б., Савичук Н. О. Поняття механізмів державного управління та їх практичне значення. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. Вип. 7. С. 77-83.
13. Громоздова Л. В., Маляревський В. М., Маркіна М. І., Рвач А. М. Теоретичні основи поняття «механізм публічного управління». *Modern research in worldscience. Proceedings of the 4th International scientific and practical conference. SPC «Sci-conf.com.ua»*. Lviv, 2022. С. 894-898.
14. Матвійчук Н. М. Концептуальні підходи до сутності інституційного механізму природокористування. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2015. № 11. С. 136-144.
15. Радченко О. В. Родові ознаки категорії «механізм» в соціальних науках. *Публічне управління: теорія та практика*. 2013. Вип. 3. С. 19-25. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_3_5.
16. Березянська А. О. Теоретичні підходи до визначення поняття «механізми державного управління» та їх класифікація. *Наукові праці. Державне управління*. 2015. Вип. 242. Т. 254. С. 6-10.
17. Корнієнко С. Механізми формування та здійснення державної політики у сфері соціального захисту дітей з інвалідністю. *Вісник НАДУ*. 2013. № 1. С. 239-247.
18. Scopus. Official page. URL: <https://www.scopus.com/home.uri?zone=header&origin=sbrowse>.
19. Hanson M. Decentralization and regionalization in The Ministry of Education: The case of Venezuela. *International Review of Education*. 1976. № 22(2).
20. Vincent-Jones P. Competition and contracting in the transition from CCT to best value: Towards a more reflexive regulation? *Public Administration*. 1999. № 77(2).

-
21. Nepomnyashchy O.M., Marusheva O.A., Prav Y.H., Medvedchuk O.V., Lahunova I.A. Certain aspects of the system of public administration of universities: World practices and the ukrainian dimension. *Journal of the National Academy of Legal Sciences of Ukraine*. 2021. № 28(1). URL: https://www.researchgate.net/publication/352310160_Certain_aspects_of_the_system_of_public_administration_of_universities_World_practices_and_the_Ukrainian_dimension/fulltext/638ce631ca2e4b239c8b35d1/Certain-aspects-of-the-system-of-public-administration-of-universities-World-practices-and-the-Ukrainian-dimension.pdf.
22. Semantic Scholar. Official page. URL: <https://www.semanticscholar.org/>.
23. ORCID. Official page. URL: <https://orcid.org/>.
24. Google Scholar. Official page. URL: <https://scholar.google.com/>.
25. Academia. Official page. URL: <https://www.academia.edu/ABOUT>.
26. Лукіна Т. О., Шошова А. Г. Удосконалення механізмів державного управління спеціальними закладами для дітей з особливими освітніми потребами. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. № 1. С. 86-96.
27. Оболенський О. Ю., Королюк Ю. Г. Системна концепція категорії «механізми державного управління». *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. Вип. 10. С. 79-84.
28. Обушна Н. І. Публічний аудит як модернізаційний механізм державного управління в Україні. *Державне управління: теорія та практика*. 2015. Вип. 1. С. 41-48.
29. Орлова Н. С. Реалізація механізмів публічного управління на рівні регіонів та територіальних громад в Україні. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2023. № 4. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1394/1404>.
30. Сербин А. В. Класифікація механізмів публічного управління у сфері охорони здоров'я. *Сучасні аспекти модернізації науки: стан, проблеми, тенденції розвитку* : матеріали XLV Міжнар. наук.-практ. конф. / за ред. І. В. Жукової, Є. О. Романенка. Олександруполіс (Греція) : ВАДНД, 07 червня 2024 р. С. 117-120.

31. Чирва Г. М. Механізми державного управління розвитком вищої освіти: орієнтація на якість освітніх послуг. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2019. № 3 (22). С. 147-156.
32. Якайтис І. Б. Механізми державного управління інноваційним розвитком вищої освіти в Україні: автореф. дис... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Івано-Франківськ, 2018. 21 с.
33. Ярцева Т. О. Механізми державного управління розвитком освіти в Україні : автореф. дис. ... к.держ.упр. : спец. 25.00.02. Дніпропетровськ, 2010. 19 с.
34. Гончарук Н. Т., Артеменко Н. Ф. Мотивація персоналу у сфері державної служби України: проблеми та перспективи. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 48-54.
35. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. Акад. упр. При Президентові України ; наук.- ред. колегія: Ю. В. Ковбасюк та ін. Київ : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук. ред. колегія: Ю. П. Сурмін, П. І. Надолішній та ін. 2011. 692 с.
36. Рудніцька Р. М., Сидорчук О. Г. Сутність та зміст механізмів державного управління та принципів їх функціонування. *Публічне управління: теорія та практика*. 2014. № 4. С. 50-60.
37. Федорчак О. В. Класифікація механізмів державного управління. *Демократичне врядування*. 2008. Вип. 1. URL: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/DeVr/2008-01/O_Fedorchak.pdf.
38. Нижник Н. Р., Мосов С. П. Державне управління в Україні: функція координування. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2014. № 6. С. 111-116.
30. Коротич О. Б. Державне управління регіональним розвитком України : монографія. Харків : Вид-во ХарРІДУ НАДУ Магістр, 2006. 220 с.
40. Білик О., Яремко І. Процеси децентралізації у країнах ЄС як орієнтир для України у виборі підходів до її регіонального розвитку. *Наукові перспективи*. 2020. № 5 (5). С. 64-77.
41. Ісаєнко І. А. Європейські підходи до функціонування механізмів публічного управління. *Інвестиції практика та досвід*. 2012. № 5. URL : <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=1844&i=29>.

42. Росохата Н. Є. Механізми публічного управління. 2019. С. 108-110. URL :
[.http://libs.mfknukim.mk.ua/bitstream/123456789/1347/1/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%85%D0%B0%D1%82%D0%B0%20_108-110.pdf](http://libs.mfknukim.mk.ua/bitstream/123456789/1347/1/%D0%A0%D0%BE%D1%81%D0%BE%D1%85%D0%B0%D1%82%D0%B0%20_108-110.pdf).

43. Нижник Н.Р., Машков О.А. Системний підхід в організації державного управління : навч. посіб. За заг. ред. Н.Р. Нижник. К.: УАДУ, 1998. 160 с.

РОЗДІЛ 5.

1. Акімов А.В. Електронна демократія як альтернативна форма управління в Україні. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. 29 (68). 3. С. 23-27. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sntvupa_2018_29_3_7.
2. Антонова О.В., Шаталов С.О. Електронна демократія та цифрова держава як інструменти громадянського суспільства в Україні. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2025. № 15. С. 2–17.
3. Грицяк Н.В., Соловійов С.Г. Електронна демократія : навч. посібник / за заг. ред. д-ра наук з держ. упр., проф. Н.В. Грицяк. Київ : НАДУ, 2015. 66 с.
4. Євсєєва Г. П., Вечеров В. Т. Баланс інтересів у добу цифрової трансформації: електронна демократія як чинник забезпечення соціальної стабільності. Економічний простір. 2024. № 196. С. 258–263.
5. Електронне урядування та електронна демократія : навч. посіб. : у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Київ, 2017. Ч. 3 : Електронна демократія: основи та стратегії реалізації. Київ: ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с.
6. Ларіонова К.А., Вечеров В.Т. Електронна демократія та електронне урядування: парадигмальна трансформація. Економічний простір. 2024. № 195. С. 21-27 DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.195.21-27>
7. Масуда Й. Комп'ютопія. Філософська і соціологічна думка. 1993. № 6. С. 36–50.
8. Махначова Н. М. Е-демократія як інструмент розвитку громадянського суспільства та ефективного партнерства в публічній сфері. Журнал Державне управління: удосконалення та розвиток — наукове фахове видання з питань державного управління. 2018. URL: http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/10_2018/25.pdf.
9. Митко А.М. Інформаційна демократія: реалії та виклики часу: монографія. Луцьк : Вежа-друк, 2014. 400 с.

10. Орловська Ю.В., Кахович О.О., Квактун О.О. Електронна демократія як інструмент публічного управління та адміністрування: теоретичний базис: Економіка та суспільство. 2021. Вип. 28 DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-53>
11. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007-2015 роки від 01.07.2007. № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16#Text>.
12. Про звернення громадян: Закон України від 31.12.2023 № 2801-IX URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-%D0%B2%D1%80#Text>
13. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 12.09.2025. № 4574-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
14. Про схвалення Концепції розвитку електронної демократії в Україні та плану заходів щодо її реалізації. Розпорядження КМУ від 08.11.2017. № 797-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/797-2017-%D1%80#Text>
15. Про схвалення Стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні: Розпорядження КМУ від 15.05.2013. № 386 р. <https://www.kmu.gov.ua/npas/246420577>
16. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках. Розпорядження КМУ від 31.12.2024. № 1351-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80#Text>
17. Соловійов С.Г. Концептуальні основи електронної демократії: зарубіжні теорії та впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2015_9_9
18. Юріков О. О. Стратегія реалізації електронної демократії в період повоєнної відбудови України. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2024. № 39. С. 140–144. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-519.240-2024.39.26>

20. Clift S. E-Democracy, E-Governance, and Public Net-Work by Steven Clift – Publicus.Net. Pintér Róbert oktatási weboldala. 2003. URL: <http://www.artefaktum.hu/btk03osz/clift.htm>
21. E-democracy. Andrew Chadwick. Britanica. URL: <https://www.britannica.com/topic/e-democracy>.
22. Fonseca J.R.L. Electronic governance and democracy. OIDA International Journal of Sustainable Development. 2010. 2 (2). P. 89-96. URL: https://www.researchgate.net/publication/228322120_Electronic_Governance_and_Democracy.
23. Muhammad A. E-governance and E-democracy: a Digital Revolution. Karachi : University of Karachi, 2023. URL: <https://ssrn.com/abstract=4623414> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4623414>

РОЗДІЛ 6.

1. Соціально-економічні та гуманітарні наслідки російської агресії для українського суспільства. Центр Разумкова. 2022. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2022_Gum.pdf
2. Про схвалення Концепції реформи фінансування системи охорони здоров'я: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 1013-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1013-2016-%D1%80>
3. Інституціоналізація публічного управління в Україні : наук.-аналіт. доп. / за заг. ред. М. М. Білинської, О. М. Петроє. Київ : НАДУ, 2019. 210 с.
4. Сучасний стан і основні тенденції суспільно-політичного розвитку України. Центр Разумкова. 2021. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2021_polit_perspektiv_ua.pdf
5. Про ратифікацію Угоди про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони : закон України від 16 верес. 2014 р. № 1678-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1678-18>
6. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення: Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
7. Про затвердження Програми діяльності Кабінету Міністрів України. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 червня 2020 р. № 471. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/471-2020-%D0%BF#Text>
8. Комплексна оцінка бідності та соціального відчуження в Україні за 2016-2018 роки. *Інститут демографії та соціальних досліджень імені М.В. Птухи Національної академії наук України*. URL: https://idss.org.ua/arhiv/Year_2018_Pov.pdf
9. Юнгер В. І. Розвиток стратегічних положень державного управління системою охорони здоров'я. Право та державне управління. 2023. № 2. С. 325-333. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/2_2023/47.pdf

10. Теплюк, М. А., Шапран, О. А. Цільове орієнтування: переосмислення системи охорони здоров'я України. *Стратегія економічного розвитку України*. 2023. № 52. С. 58–71. URL: <http://sedu.kneu.edu.ua/article/view/285867>
11. Демченко І. С. Класифікація законодавства у сфері охорони здоров'я. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2019. Том 30 (69). № 6. С. 7-13. URL: https://www.juris.vernadskyjournals.in.ua/journals/2019/6_2019/4.pdf
12. Галай В. О. Стратегія реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Аналітично-порівняльне правознавство. Розділ 7. Адміністративне право і процес; фінансове право; інформаційне право*. 2022. № 6. С. 189-194. URL: <http://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/02/36.pdf>
13. Роговий А. В., Дубина М. В., Забаштанська Т. В. Стратегічні пріоритети розвитку сфери охорони здоров'я в Україні: фінансові аспекти. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2021. № 3(23). С. 158–165. URL: <http://ppeu.stu.cn.ua/article/view/224554>
14. Про систему громадського здоров'я: Закон України від 6 вересня 2022 року № 2573-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2573-20#Text>
15. Деякі питання організації спроможної мережі закладів охорони здоров'я: Постанова КМУ від 28 лютого 2023 р. № 174 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/174-2023-%D0%BF#Text>
16. Проект Плану відновлення України. Матеріали робочої групи «Охорона здоров'я». Національна рада з відновлення України від наслідків війни. Версія 2.4 (від 21/07/2022 року). 2022. URL: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/recoveryrada/ua/health-care.pdf>
17. Стратегія охорони здоров'я 2030 дозволить громадянам отримувати якісні безкоштовні медпослуги по всій Україні, – керівниця директорату МОЗ. *Реанімаційний Пакет Реформ*. 2021. URL: <https://rpr.org.ua/news/strategiia-okhorony-zdorov-ia-2030-dozvolyt-hromadianam-otrymuvaty-iakisni-bezkoshtovni-medposluhy-po-vsiy-ukraini-kerivnytsia-dyrektoratu-moz/>

18. Звіт Національної служби здоров'я України за 2018 рік. Офіційний сайт Національної служби здоров'я України. 2019. URL: <https://nszu.gov.ua/storage/files/zvit-2018.pdf>
19. Національна стратегія побудови нової системи охорони здоров'я в Україні на період 2015 – 2025. Проект (неофіційний текст). Київ, 2014. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/NT1138>
20. Про стан національної системи охорони здоров'я та невідкладні заходи щодо забезпечення громадян України медичною допомогою. Рішення Ради Національної Безпеки І Оборони України від 30 липня 2021 року, введено в дію Указом Президента України від 18 серпня 2021 року № 369/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0052525-21#Text>
21. До 21 квітня МОЗ збирає пропозиції громадськості до проекту стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року. Міністерство охорони здоров'я України. *Офіційний сайт Урядового порталу*. 2023. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/do-21-kvitnia-moz-zbyraie-propozytsii-hromadskosti-do-proektu-stratehii-rozvytku-systemy-okhorony-zdorovia-do-2030-roku>
22. План відновлення системи охорони здоров'я України від наслідків війни на 2022 - 2032 роки. Версія 2.4 (від 21.07.2022 року). URL: https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%9D%D0%BE%D0%B2%D0%B8%D0%BD%D0%B8/21-07-2022-Draft-Ukraine%20HC%20System%20Recovery%20Plan-2022-2032_UKR.pdf
23. Пріоритети у відновленні системи охорони здоров'я України – спільний документ для обговорення. ВООЗ. 2022. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/priorities-for-health-system-recovery-in-ukraine-joint-discussion-paper>
24. Стратегія співробітництва ВООЗ з Україною на період до 2030 року. Копенгаген: Європейське регіональне бюро ВООЗ. 2024. URL: <https://www.who.int/ukraine/uk/publications/i/item/WHO-EURO-2024-9329-49101-73236>
25. Зміцнення системи охорони здоров'я та збереження життя (HEAL Ukraine). *Офіційний сайт Міністерства охорони здоров'я*

України. URL: <https://moz.gov.ua/zmicnennja-sistemi-ohoroni-zdorovja-ta-zberezhennja-zhittja-heal-ukraine>

26. Про схвалення Стратегії розвитку системи охорони здоров'я на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17 січня 2025 р. № 34-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/34-2025-%D1%80#Text>

27. Бюджетна декларація на 2022 – 2024 роки URL: <https://www.mof.gov.ua/storage/files/%D0%91%D1%8E%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D1%82%D0%BD%D0%B0%20%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D0%BB%D0%B0%D1%80%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F%20%D0%BD%D0%B0%202022-2024%20%D1%80%D0%BE%D0%BA%D0%B8.pdf>

28. Про загальнообов'язкове державне медичне страхування: проєкт закону України від 02 серпня 2016 року. № 4981-2 URL: https://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=59862

29. Про затвердження дорожньої карти впровадження медичного страхування: Наказ МОЗ від 25 серпня 2023 року № 1530. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1530282-23#Text>

30. Програма медичних гарантій: впровадження в Україні. URL: https://moz.gov.ua/uploads/0/3798-programa_medicnih_garantij_vprovadzenna_v_ukraini.pdf

31. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення законодавства з питань діяльності закладів охорони здоров'я: Закон України від 6 квітня 2017 року № 2002-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2002-19#Text>

32. Про державно-приватне партнерство: Закон України від 1 липня 2010 року № 2404-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text>

33. Методичні рекомендації для впровадження проєктів державно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я. URL: <https://moz.gov.ua/uploads/1/7840-1234567890.pdf>

34. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січня 2011 року 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text>
35. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
36. Hernandez LM, Munthali AW, editors . Training Physicians for Public Health Careers. 1st ed. Washington, DC: The National Academies Press; 2007. 136 p. URL: <https://eric.ed.gov/?id=ED535714>
37. Who Will Keep the Public Healthy? Educating Public Health Professionals for the 21st Century. Gebbie K, Rosenstock L, Hernandez LM, editors. Washington (DC): National Academies Press (US): Institute of Medicine (US). Committee on Educating Public Health Professionals for the 21st Century. 2003. URL: <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/25057636/>
38. Foldspang Anders. Public health competences: from potential to action, European Journal of Public Health. 2016. Volume 26. Issue 5. P. 733–734. URL: <https://academic.oup.com/eurpub/article/26/5/733/2197625?login=false>
39. School of public health. Faculty & Research. URL: <https://www.hsph.harvard.edu/faculty-research/>
40. Doctoral Degrees. URL: <https://www.hsph.harvard.edu/admissions/degree-programs/doctoral-degrees/>
41. Harvard T.H. Chan School of Public Health Executive and Continuing Professional Education courses. URL: <https://www.hsph.harvard.edu/ecpe/>
42. Online Courses. URL: <https://www.hsph.harvard.edu/admissions/non-degree-programs/online-courses/>
43. Summer Programs. URL: <https://www.hsph.harvard.edu/admissions/degree-programs/summer-programs/>

44. Employment Data. The Harvard T.H. Chan School of Public Health. URL: <https://www.hsph.harvard.edu/admissions/careers/employment-data/>
45. Career Development Framework and Tools. The Harvard T.H. Chan School of Public Health. URL: <https://www.hsph.harvard.edu/career-services/career-tools/>

РОЗДІЛ 7.

1. Chekh, N., & Vinnyk, I. (2017). Regulatory environment of business activities in Ukraine. *Innovative Technologies and Scientific Solutions for Industries*, 1(1), 124-129. URL: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2017.1.124>
2. Davydova, O., Tomalia, T., Prylepa, N., Hryzovska, L., & Borutska, Y. (2022). Features of State Regulation of the Hotel and Restaurant Business in the Digital Economy. *International Journal of Computer Science and Network Security (IJCSNS)*, 22(9), 69-74.
3. Dyadyuk, M., & Fylypenko, O. (2017). Ukrainian restaurant business in formation of food safety under eurointegration conditions. *Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal*, 3(4), 73–84. URL: <https://doi.org/10.51599/are.2017.03.04.06>
4. Halynska, Y., & Khomutenko, L. (2021). Perspectives for the Development of the Restaurant Business in Ukraine in a Pandemic. *Modern Economics*, 29. URL: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-11](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-11)
5. Klymchuk, A., Postova, V., Moskvichova, O., & Hryhoruk, I. (2021). Crisis Management of Restaurant Business in Modern Conditions. *Journal of Environmental Management and Tourism*, 12(4)(52), 977-985. URL: [https://doi.org/10.14505/jemt.v12.4\(52\).12](https://doi.org/10.14505/jemt.v12.4(52).12)
6. Moseiko, A. H. (2022). Legal regulation of restaurant activities. *Law & Society*, 5. Pp. 43-53
7. Oliynyk, O. (2024). Conceptual foundations and evolution of state regulation of food industry enterprises in Ukraine. *Економіка і регіон / Economics and region*, (2(93)). URL: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2\(93\).3381](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.2(93).3381)
8. Petruk, Y. (2014). Actual tasks on restaurant businesses development management in Ukraine. *Cxið*, 4(130). URL: [https://doi.org/10.21847/1728-9343.2014.4\(130\).26737](https://doi.org/10.21847/1728-9343.2014.4(130).26737)
9. Stamat, V., & Sharkova, V. (2024). Development of Restaurant Business Marketing in Ukraine. *Modern Economics*, 43(2024), 110-117. [https://doi.org/10.31521/modecon.V43\(2024\)-15](https://doi.org/10.31521/modecon.V43(2024)-15)
10. Yakubiv, V. M., & Boryshkevych, I. I. (2020). Formuvannya stratehiyi pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv

restorannoho biznesu [Forming the strategy to increase the competitiveness of restaurant business enterprises]. *Regional Economy*, 95(1), 144-153. URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2020-1-15>

11.Бурик З. М., Подолян М. І. Тенденції інноваційного управління ресторанним господарством. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2021. №2. URL: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2021-2-7550>

12.Гура В. Л., Юр'єв О. В. Соціальне підприємництво як інноваційний інструмент для управління безпековим потенціалом регіону. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. Випуск 2, 2025. DOI <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.8>

13.Джинджоян В. В., Сазонець О. М., Лисенко О. В., Гессен А. Є. Корпоративна соціальна відповідальність в індустрії гостинності. Навчальний посібник. Київ: Видавництво «Каравела». 244 с. ISBN 978-966-801-865-5

14.Майстренко К. М. Механізми гнучкого публічного управління соціальною політикою в умовах воєнних ризиків і стратегій післявоєнного відновлення: адаптація, інтеграція, стійкість. *Соціальне забезпечення та соціальна робота в умовах сучасних викликів* : зб. матер. Другої Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 22 травня 2025 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. 251 с.

15.Макарова В. В. Формування та посилення клієнтоорієнтованості персоналу на засадах соціальноетичного маркетингу. *Підприємництво та бізнес-адміністрування у воєнний час: сучасні виклики, тренди та трансформації* : матеріали міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., Харків, 01 – 28 лютого 2024 р. Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова [та ін.]. Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2024. 372 с. ISBN 978-966-695-602-9

16.Подолян М. І. Методи та інструменти державного регулювання ресторанного бізнесу в Україні. *Наукові інновації та*

передові технології. 2024, № 2(30). С. 488-497. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/476/479>

17. Подолян М. І., Бурик З. М. Технології управління готельно-ресторанної сфери на місцевому рівні. *Наукові перспективи*. 2021, 9 (15), С.185-197. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/476>

18. Попадинець І. Р., Подолян М. І. Невидима інклюзія: нові тренди у споживанні. *Multidisciplinární mezinárodní vědecký magazín “Věda a perspektivy” je registrován v České republice. Státní registrační číslo u Ministerstva kultury ČR: E 24142. № 11(42) 2024. str. 132-145.* URL: <https://drive.google.com/file/d/1WlRgEhPzg7PXiVFeeG6bOm0d4rpHdzZ2/view?usp=sharing>

19. Просторова організація бізнесу в регіонах України: форми та механізми регулювання: монографія у 2-х томах. Т.1 / НАН України. Державна установа «Інститут регіональних досліджень ім. М.І.Долішнього НАН України»; наук. ред. М.І. Мельник. Львів, 2019. 377 с.

20. Сагайдак М. Партнерство та диверсифікація як чинники формування сервісно-орієнтованої бізнес-моделі підприємств готельно-ресторанного бізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №4 (320). С. 271-277.

21. Деякі питання Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства. Постанова КМ України від 21 липня 2025 р. № 903 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-%D0%BF#Text> (Дата звернення 01.11.2025).

22. Положення про Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України, затверджене Постановою КМ України від 21 липня 2025 р. № 903 (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/903-2025-%D0%BF#n31> (Дата звернення 01.11.2025).

23. Положення про Міністерство охорони здоров'я України, затверджене Постановою КМ України від 25 березня 2015 р. № 267 (в редакції постанови КМ України від 24 січня 2020 р. № 90) (із змінами).

URL: <https://moz.gov.ua/uk/polozhennja-pro-ministriv> (Дата звернення 01.11.2025).

24. Положення про Державну податкову службу України, затверджене Постановою КМ України від 6 березня 2019 р. № 227 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/227-2019-%D0%BF#n15> (Дата звернення 01.11.2025).

25. Про місцеве самоврядування в Україні. Закон України від 21.05.1997 р. № 280/97-ВР (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Дата звернення 01.11.2025).

26. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> (Дата звернення 01.11.2025).

27. Господарський кодекс України від 16 січня 2003 р. № 436-IV (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text> (Дата звернення 01.11.2025).

РОЗДІЛ 8.

1. Гранти та можливості від Програми ООН із відновлення та розбудови миру. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/UNRPP-grants-and-opportunities?utm.com>
2. ПРООН оголошує грант на покращення системи управління та координації діяльності підрозділів ДСНС у Харківській області. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/news/proon-oholoshuye-hrant-na-pokrashchennya-systemy-upravlinnya-ta-koordynatsiyi-diyalnosti-pidrozdiliv-dsns?utm.com>
3. Anatolii Berlach, Olena Uliutina, Oleksii Lytvyn, Anna Amelina⁴, Zoryana Dobosh. The impact of globalization processes on the formation of the legal culture of civil servants. *International Journal of Public Policy and Administration Research* 2023 Vol. 10, No. 1, pp. 46-54. DOI: 10.18488/74.v10i1.3334
4. Anti-Corruption and Integrity Outlook 2024 – Country Notes: Lithuania. URL: https://www.oecd.org/en/publications/anti-corruption-and-integrity-outlook-2024-country-notes_684a5510-en/lithuania_6d12e7bb-en.html?utm.com
5. Chancellor of the Government: Reliable Real-Time Data is the Foundation of an Effective Democracy. URL: <https://lrvt.lt/en/news/chancellor-of-the-government-reliable-real-time-data-is-the-foundation-of-an-effective-democracy/?utm.com>
6. Crisis Management System in Latvia to be improved. URL: <https://www.saeima.lv/en/news/saeima-news/34770-crisis-management-system-in-latvia-to-be-improved?utm.com>
7. European semester thematic factsheet. Quality of public administration. URL: https://commission.europa.eu/system/files/2018-06/european-semester_thematic-factsheet_quality-public-administration_en_0.pdf?utm.com
8. Horenko Y. The role of globalization in the establishment of public administration as a component of the new international order. *Public Administration and Regional Development*. 2024. № 26. P. 1233–1253. <https://doi.org/10.34132/pard2024.26.07>

9. Germany creates National Security Council in historic first. URL: <https://www.euractiv.com/news/germany-to-streamline-security-policy-decisions-with-new-national-security-council/>
10. Government approves concept of centralized crisis management in Latvia. URL: <https://eng.lsm.lv/article/society/defense/28.01.2025-government-approves-concept-of-centralized-crisis-management-in-latvia.a585492/?utm.com>
11. Government Chancellor: Open Government – A Tool for Strengthening Trust in the State. URL: <https://lrv.lt/en/news/government-chancellor-open-government-a-tool-for-strengthening-trust-in-the-state-n7bl/?utm.com>
12. Merz fordert neuen Schub für Europas Wettbewerbsfähigkeit. URL: <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/regierungserklaerung-kanzler-2389504>
13. Nationaler Sicherheitsrat: Gerüstet für den Krisenfall. URL: <https://www.br-klassik.de/video/rs-nationaler-sicherheitsrat-krisenfall-deutschland-100.html>
14. Poland faces record wave of Russian cyber sabotage, sets €1 billion defense budget. URL: https://www.nistify.energy/post/poland-faces-record-wave-of-russian-cyber-sabotage-sets-eu1-billion-defense-budget?b318ea85_page=21
15. Public administration and governance: France. URL: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a6ea738d-d20b-11ee-b9d9-01aa75ed71a1/language-en>
16. Rachel Reeves's civil service cuts must be a spur for reform. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/comment/rachel-reeves-civil-service-cuts?utm.com>
17. Reshetova H., Polusmiak J. The impact of globalization on the formation of migration policy in Ukraine. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2019. № 3(09). P. 66-76. doi: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2019-3/09-05>.
18. Shaping the Future of Strategic Communications in NATO. URL: <https://www.act.nato.int/article/stratcom-coe-2025/?utm.com>

19. SIGMA Monitoring Reports. Public administration in Ukraine. URL:
https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf?utm.com
20. Supporting reforms to reinforce efficient and high quality public administrations. URL: https://reform-support.ec.europa.eu/what-we-do/public-administration-and-governance/supporting-design-national-anticorruption-strategy-lithuania_en?utm.com
21. The Digital Europe Programme. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>
22. The World Bank and Ukraine: Laying the Groundwork for Reconstruction in the Midst of War. URL: <https://www.worldbank.org/en/results/2023/11/30/the-world-bank-and-ukraine-laying-the-groundwork-for-reconstruction-in-the-midst-of-war?utm.com>
23. UK Government. Policy paper. Spending Review 2025 (HTML). URL: <https://www.gov.uk/government/publications/spending-review-2025-document/spending-review-2025-html>
24. UK's Reeves to set out 2 billion pounds civil service spending cuts. URL: <https://www.reuters.com/world/uk/uks-reeves-set-out-15-billion-pounds-civil-service-spending-cuts-times-reports-2025-03-22/?utm.com>

РОЗДІЛ 9.

1. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (дата звернення 01.11.2025).

2. Про схвалення Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України; Концепція від 01.12.2017 р. № 974-р (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/974-2017-%D1%80#Text> (дата звернення 01.11.2025).

3. Про затвердження Положення про систему професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 06.02.2019 р. № 106 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/106-2019-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.11.2025).

4. European Centre for the Development of Vocational Training. Terminology of European education and training policy. Second edition. A selection of 130 key terms. Luxembourg: Publications office of the European Union, 2014. 331 p.

5. Година М. А. Зміст, структура та значення професійного розвитку державних службовців у системі заходів організаційно-правового забезпечення публічної служби в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. 2020. Том 31 (70) № 2. С. 18-23.

6. Жиденко Н. А. Сучасні тенденції управління професійним розвитком персоналу органів державної влади в Україні: автореф. дис. к. н. держ. упр.: 25.00.01. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2019. 26 с.

7. Калюжна Т. Г. Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2019. Вип. 2. С. 76-84.
8. Поліщук І. В. Механізми забезпечення розвитку професійного потенціалу державних службовців в Україні: автореф. дис. к. н. держ. упр.: 25.00.02. Київ: Національна академія державного управління при Президентові України, 2018. 26 с.
9. Серьогін С. М., Бородін Є. І., Липовська Н. А. та ін. Реформування професійного навчання державних службовців в Україні: проблеми та перспективи: монографія. Київ: НАДУ, 2013. 112 с.
10. Олійник І. Л. Професійний розвиток державних службовців. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В. І. Вернадського*. Том 26 (65). 2013. № 2-1 (Ч. 2). С. 69-77.
11. Михайлишин Л. Р. Андрагогічні основи професійного розвитку державних службовців. *Демократичне врядування*. 2013. Вип. 11. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVr_2013_11_24 (дата звернення 01.11.2025).
12. Ващенко К., Купрій В., Чмига В. та ін. Стан системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування, депутатів місцевих рад: доповідь. Київ: Центр адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу, 2019. 140 с.
13. Вишнівський В. В., Гніденко М. П., Гайдур Г. І., Ільїн О. О. Організація дистанційного навчання. Створення електронних навчальних курсів та електронних тестів: навчальний посібник. Київ: ДУТ, 2014. 140 с.
14. Копил-Філатова Т. Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України*. 2024. № 1. С. 113-121.
15. Ільченко О., Кононець Н. Проблема єдності педагогічної теорії та практики: історія і сьогодення. *Педагогічні науки*. 2022. № 79. С. 124-128.

16. Грищук А. Б. Державна служба в Україні: адміністративно-правовий вимір: монографія. Львів, 2018. 232 с.
17. Грищук А. Б. Принцип професіоналізму в державній службі. *Науковий Вісник Ужгородського Національного університету*. 2021. Вип. 65. С. 227-232.
18. Акімов О. О. Основні принципи державно-управлінської діяльності у системо-генезній динаміці. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2019. № 12. URL: <http://www.dy.nauka.com.ua/?op=1&z=1571> (дата звернення 01.11.2025).
19. Кагановська Т. Є. Правові засади підготовки, перепідготовки і підвищення кваліфікації державних службовців. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2013. № 6-1. Т. 1. С. 149-153.
20. Біла-Тіунова Л. Р., Назарчук А. В. Підвищення кваліфікації як умова професійності державних службовців. *Правове життя сучасної України: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Одеса, 15 травня 2020 р.). Одеса: Гельветика, 2020. Т. 2. С. 6-9.
21. Про службу в органах місцевого самоврядування: Закон України від 02.05.2023 р. № 3077-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3077-20#Text> (дата звернення 01.11.2025).
22. Вдовіна О.О. Підвищення кваліфікації державних службовців як запорука професійної компетентності: матеріали 74-ї наукової конференції професорів, викладачів, наукових працівників, аспірантів та студентів Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка» (Полтава, 25 квітня-21 травня 2022 р.). Полтава: Національний університет імені Юрія Кондратюка, 2022. Т. 2. С. 238-239.
23. Професійне навчання. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya> (дата звернення 01.11.2025).
24. Луценко О. Є. Правове регулювання професійного розвитку

державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2023. Вип. 75 (3). С. 41-46.

25. Сдобнова А. Г. Нормативно-правове забезпечення професійно-етичної культури державного службовця в Україні. *Вчені записки Таврійського національного університету ім. В.І. Вернадського*. 2018. Том 29 (68) № 1. С. 146-151.

26. Нормативно-правова база. *Національне агентство України з питань державної служби*. URL: <https://nads.gov.ua/diyalnist/profesijne-navchannya/normativno-pravova-baza> (дата звернення 01.11.2025).

27. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (дата звернення 01.11.2025).

28. Про вищу освіту: Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-VII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text> (дата звернення 01.11.2025).

29. Деякі питання здобуття освіти та професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Постанова Кабінету Міністрів України від 28.04.2021 р. № 446. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/446-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.11.2025).

30. Про регіональний центр підвищення кваліфікації: Постанова Кабінету Міністрів України; Положення від 16.12.2004 р. № 1681 (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1681-2004-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.11.2025).

31. Про внесення змін до Порядку прийому на навчання за освітньо-професійною програмою підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування» галузі знань «Публічне управління та адміністрування»: Постанова Кабінету

Міністрів України від 17.05.2024 р. № 568. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/568-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення 01.11.2025).

32. Про затвердження плану заходів з розвитку системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 27.12.2023 р. № 1206-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1206-2023-%D1%80#Text> (дата звернення 01.11.2025).

33. Про затвердження плану заходів щодо реалізації Концепції реформування системи професійного навчання державних службовців, голів місцевих держадміністрацій, їх перших заступників та заступників, посадових осіб місцевого самоврядування та депутатів місцевих рад: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.05.2018 р. № 342-р (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/342-2018-%D1%80#Text> (дата звернення 01.11.2025).

34. Перов А. Правові засади професійного навчання державних службовців України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2019. Вип. 22. С. 163-168.

35. Практичний посібник з питань планування та організації професійного навчання державних службовців місцевих державних адміністрацій, голів місцевих державних адміністрацій, їх перших заступників та заступників. Національне агентство України з питань державної служби. 31 с.

36. European Communities. The European Qualifications Framework for Lifelong Learning(EQF). 2008. Education and Training. Luxembourg: Office for Official Publications of theEuropean Communities. URL: http://ecompetences.eu/wp-content/uploads/2013/11/EQF_broch_2008_en.pdf (дата звернення 01.11.2025).

37. Козаченко Т. П. Формування професійної компетентності фахівців публічного управління щодо стратегічної екологічної оцінки.

Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 14. С. 79-86.

38. Корнута Л. М. Науковий ступінь як елемент професійної компетенції державного службовця. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 2. С. 732-734.

39. Линдюк О. Профілі професійної компетентності державних службовців як складова модернізації державної служби. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2015. Вип. 4. С. 187-199.

40. Кубасова Є. Г. Професійна компетентність публічних службовців: поняття, структура, критерії. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2022. № 11. С. 126-129.

41. Кушнір С. П. Професійна компетентність державних службовців: сутнісно-понятійна характеристика. *Держава та регіони*. 2020. № 4 (70). С. 149-153.

42. Павелків С. Р. Професійна компетентність українського державного службовця: сучасні нормативні параметри. *Актуальні питання у сучасній науці*. 2023. № 7 (13). С. 357-370.

43. Шпекторенко І. В. Професійна компетентність державного службовця. *Університетські наукові записки*. 2014. № 1(49). С. 285-293.

44. Пашко Л. В. Професійна компетентність державних службовців: теоретико-методологічні підходи. *Державне управління: теорія та практика*. 2020. С. 55–62.

45. Салій Н. Г. Формування професійної компетентності державних службовців у контексті європейських інтеграційних процесів. *Публічне управління та адміністрування*. 2019. С. 210–216.

46. Фаринник О. В. Професійна компетентність службовця в системі публічного управління: зміст і структура. *Вісник НАДУ*. 2018. С. 95–102.

47. Сурмін Ю. П. Компетентнісний підхід у державному управлінні: сучасні виклики та перспективи. *Наукові записки Інституту законодавства Верховної Ради України*. 2021. С. 310–316.

48. Козюра І. О. Управлінська компетентність державних службовців: сутність, структура та умови формування. *Ефективність державного управління*. 2022. С. 40–48.

49. Becking K., Hopman N. Excellent public leadership: 7 competencies for Europe. London: Sdu Uitgevers, 2005. P. 10-31.
51. Новікова Н. Л., Науменко Р. А., Ільїна А. О. Маркери професійної компетентності державних службовців. *Економіка України*. 2018. № 9. С. 85-98.
52. Krynychna I., Gurkovskii V. Professional competence as a factor of the efficiency of the activity of a public servant. *Public Administration and Law Review*. 2020. № 1. Pp. 30-38.
53. Панова Н. С. Підвищення рівня професійної компетентності державних службовців: форми та правове регулювання. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. № 42. Том 2. С. 4-8.
54. Комарова К. В. Моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2020. Вип. 2 (45). С. 184-195.

РОЗДІЛ 10.

1. Дерев'янка С. Внутрішньо переміщені особи : проблеми політичної соціалізації в Галичині. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017. Вип. 1. С. 199–216. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2017_1_15.

2. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. *Відомості Верховної Ради України (далі – ВВР)*. 2015. № 1. Ст. 1; поточна ред. – Ред. від 04.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1706-18#Text>

3. Керівні принципи з питань внутрішнього переміщення : (документ ООН E/CN.4/1998/53/Add/2 F) ратифіковано Україною 17.04.1998; *Агентство ООН у справах біженців* : вебсайт. 27 с. URL: <https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Issues/IDPersons/GPUkrainian.pdf>

4. Grid 2025 : Global Report on Internal Displacement [Internal Displacement Monitoring Centre (IDMC). 2025. 115 p. URL: <https://www.internal-displacement.org/global-report/grid2025/>

5. Міністерство соціальної політики, сім'ї та єдності України. Аналітика : кількість зареєстрованих облікованих ВПО. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics/dashboard-vpo>

6. Чисельність населення по районах (попередні дані) на 1 лютого 2022 року. Головне управління статистики в Івано-Франківській області. URL: <https://www.ifstat.gov.ua/INDEX.HTM>

7. Про національну безпеку України : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. *ВВР*. 2018. № 31. Ст. 241; поточна ред. – Ред. від 01.12.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

8. Аналіз загроз національній безпеці у сфері внутрішньої політики (експертне опитування). Національний інститут стратегічних досліджень : центр внутрішньополітичних досліджень [14.07.2023 р/]. Київ : НІСД, 2023. 30 с. URL: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2023.06>

9. Про забезпечення прав і свобод внутрішньо переміщених осіб : Закон України від 20.10.2014 р. № 1706-VII. *ВВР*. 2015. № 1. Ст. 1; поточна ред. – Ред. від 04.04.2025 р. URL: <https://zakon.rada.gov.Ua/laws/show/1706-18#Text>

10. Звіт за результатами всеукраїнського опитування внутрішньо переміщених осіб та мешканців приймаючих громад. Київський міжнародний інститут соціології. *КМІС* : веб-сайт. 61 с. URL: https://www.kiis.com.ua/materials/pr/20160111_Shpiker-report/Rep_Internews.ukr.pdf

11. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні : опитування загального населення. Раунд 12 (16 березня 2022 року). Представництво Міжнародної організації міграції в Україні. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/IOM%20IDP%20Estimates%20UKR%2016MAR2022_Round%201%20full%20report_UKR%20%281%29_1.pdf

12. Звіт про внутрішнє переміщення в Україні : опитування загального населення. Раунд 13 (червень 2023 року). Представництво Міжнародної організації міграції в Україні. URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/IOM_Ukraine_Internal%20Displacement%20Report_Round%2013%20%28June%202023%29_ENG-UKR.pdf

13. Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 16 (April 2024). URL: <https://dtm.iom.int/reports/ukraine-internal-displacement-report-general-population-survey-round-16-april-2024>

14. Ukraine – Internal Displacement Report – General Population Survey Round 20 (April 2025). URL: https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd1461/files/reports/IOM_UKR_Internal%20Displacement%20Report_GPS%20R20_April%202025_0.pdf?iframe=true#:~:text=This%20report%20presents%20the%20findings%20of%20Round%2020,resided%20in%20Dnipropetrovsk%20%2816%25%29%20and%20Kharkivska%20%2812%25%29%20Oblasts

15. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII. *ВВР*. 2015. № 28. Ст. 250; поточна ред. – Ред. від 14.05.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
16. Blynova O., Derevianko S., Ivanova O., Popovych I., Sepúlveda E., Guillermo J. Professional relevance of potential labor emigrants. *Revista Notas Históricas y Geográficas*. 29 Julio – Diciembre 2022. PP. 88–106. URL: <http://www.scopus.com/inward/record.url?eid=2-s2.0-85129893653&partnerID=MN8TOARS>
17. Наливайко Л. Р., Коршун А. А. Правовий статус внутрішньо переміщених осіб: теорія та практика: монографія. Київ: Хай-Тек Прес, 2023. 192 с.
18. МВС презентувало проєкт національної концепції «Безпечна громада» [Міністерство внутрішніх справ України, 07.10.2022] URL: <https://mvs.gov.ua/uk/news/mvs-prezentovalo-projekt-nacionalnoyi-koncepciyi-bezpecna-gromada>
19. Центри безпеки. Добровільна та пожежна місцева охорона. URL: <https://dmpo.dsns.gov.ua/uk/diyalnist/centri-bezpeki>
20. Мінсоцполітики : Центри життєстійкості можуть з'явитися у кожній громаді [24.01.2024 р.]. URL: <https://www.msp.gov.ua/news/23466.html>
21. Нові Центри життєстійкості відкриваються по всій Україні: Івано-Франківщина в лідерах [Івано-Франківська обласна державна адміністрація. 06.07.2024 р.]. URL: <https://www.if.gov.ua/news/novi-tsentry-zhyttestiikosti-vidkryvaiutsia-po-vsii-ukraini-ivano-frankivshchyna-v-liderakh>
22. Медична допомога ближче до людей: результати роботи мобільних бригад Червоного Хреста за півріччя [Оніщук С. В. 25.07.2025]. <https://www.if.gov.ua/news/medychna-dopomoha-blyzhche-do-liudei-rezultaty-roboty-mobilnykh-bryhad-chervonoho-khresta-za-pivrichchia>

РОЗДІЛ 11.

1. Августин Р., Демків І. Інструментарій політики розвитку та зміцнення конкурентоспроможності економіки територіальних громад. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 28-33. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-4>
2. Аналіз місцевих бюджетів за 2023 рік. URL: <https://decentralization.ua/news/17747>
3. Аналіз місцевих бюджетів за 2022 рік. URL: <https://www.decentralization.ua/news/16105>
4. Андрійчук Ю. М. Інституційні складові формування об'єднаних територіальних громад в умовах реформи децентралізації управління. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*. 2018. № 2(2). С. 9–17. <https://doi.org/10.32689/10.32689/2617-9660-2018-2-2-9-17>
5. Бази́ка С. К. Механізми парламентського контролю у сфері публічних фінансів в Україні: дис. ... канд. наук з держав. управл.: 25.00.02 “Механізми державного управління”. Хмельницький, 2019. 200 с.
6. Батанов О. В. Економічні права у сфері місцевого самоврядування: муніципально-правові аспекти інституціоналізації та реалізації. *Часопис Київського університету права*. 2019. № 4. С. 68-73. DOI: 10.36695/2219-5521.4.2019.10
7. Безуглий Д. Г. Координаційне забезпечення проектно орієнтованого управління розвитком об'єднаних територіальних громад в Україні. *Теорія та практика державного управління*. 2016. № 2(53). С. 155–160.
8. Безуглий, Д. Г., Ю. П. Шаров. 2015. «Підхід до оцінювання рівня проектної зрілості органів місцевого самоврядування». *Аспекти публічного управління*. 3 (11-12), 89-97. <https://doi.org/10.15421/151596>.
9. Бобровська О. Ю. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності – дієвий інструмент підвищення якості і ефективності місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*. 2016. № 46/47. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.46/47.2016.176155>

- 10.Бурик З. М. Корпоративна культура службовців в територіальних громадах та її вплив на ефективність публічного управління. *Наукові перспективи*. 2023. № 3(33). [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3\(33\)-23-35](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-23-35)
- 11.Васильєва О.І., Васильєва Н.В., Приліпко С. М. Публічне управління сталим розвитком територій. *Integración de las ciencias fundamentales y aplicadas en el paradigma de la sociedad post-industrial*. Збірник наукових праць ЛОГОС, 2020, 2: 12-14. URL: <https://doi.org/10.36074/24.04.2020.v2.03>
- 12.Ведунг Е. Оцінювання державної політики і програм [пер. з англ. В. Шульга]. К. : Вид-во «Все увито», 2003. 350 с.
- 13.Виконання доходів місцевих бюджетів. Міністерство фінансів України. <https://mof.gov.ua/uk/vykonannia-dokhodiv-mistsevykh-biudzhativ>
- 14.Вольська О. М. Ефективність публічного управління як результат суспільних процесів у державі. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*. 2020. № 1. <https://doi.org/10.35546/kntu2308-8834/2020.1.1>
- 15.Глосарій термінів з моніторингу та оцінювання / А. Горошко, Т. Нарчинська, І. Озимок, В. Тарнай. 2-е вид. Київ: Українська асоціація оцінювання, 2016. 53 с.
- 16.Гончарук Н. Т. Взаємодія органів державної влади та органів місцевого самоврядування: правові та функціональні аспекти / Н. Т. Гончарук, Л. Л. Прокопенко // *Теорія та практика державного управління*. 2011. № 1. С. 321-329. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2011_1_52
- 17.Гончарук Н. Т. Модернізація державної служби та управління людськими ресурсами в Україні / Н. Т. Гончарук, Л. В. Прудіус // *Аспекти публічного управління*. 2018. № 6(1-2). С. 42-51. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/aplup_2018_6_1-2_8
- 18.Гончарук Н. Т., Сурай І. Г. Портрет керівника в державному управлінні: соціально-психологічний аспект / Н. Гончарук, І. Сурай // *Вісник Національної академії державного управління при*

Президентіві України. 2010. № 2. С. 57-65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadu_2010_2_9

19.Дзвінчук, Д. І. Економіка знань і необхідні зміни в моделях лідерства / Д. І. Дзвінчук, М. О. Лютий, В. П. Петренко // *Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. № 64(2016). С. 44-56. URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/652>

20.Дзюндзюк В. Б. Ефективність діяльності публічних організацій: монографія. Х.: Вид-во ХарПІ УАДУ “Магістр”, 2003. 236 с.

21.Дуб А. Р. Економіка територіальних громад: тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. *Проблеми економіки*. 2023. № 4(58). С. 105–111. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-105-111>

22.Євченко Д. М., Хожило І. І. Публічне управління територіальним розвитком громад в умовах цифрового суспільства у соціальній сфері. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 6. С. 15-19.

23.Жук О. І., Томашевська А. В. Ефективність діяльності органів місцевого самоврядування в контексті децентралізації. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 9(9). С. 536–548. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-536-548](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-536-548)

24.Задорожна С. М. Актуальні питання кадрового забезпечення об'єднаних територіальних громад в Україні. *Публічне адміністрування: наукові дослідження та розвиток*. 2017. № 1. С. 34–46.

25.Кіцак І. Б. Теоретичні аспекти управління персоналом органів місцевого самоврядування об'єднаних територіальних громад. *Ефективність державного управління*. 2018. № 57. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.57.2018.164637>

26.Ключник Л. В. Публічне управління в територіальних громадах: організаційні та фінансові аспекти. *Регіональна економіка*. 2019. № 4. С. 104-112. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001157082>.

-
27. Куц Ю. О. Якість надання управлінських послуг як чинник ефективності місцевого управління. *Державне будівництво*. 2011. № 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeBu_2011_2_37
28. Лопушинський І. П., Дурман М. О., Малахова Т. В. Механізми забезпечення ефективності публічного управління та результативності адміністрування. *Вісник ХНТУ*. 2022. № 3(82). С. 135–144. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.3.19>
29. Монастирський Г. Л., Савчук Д. М. Модернізаційний підхід до управління економічним розвитком громад. *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*. Серія: Економіка та менеджмент. 2018. Вип. 15. С. 38-46.
30. Перші кроки новообраного голови територіальної громади : Практичний посібник / авт. кол.: О.В. Берданова, Г.А. Борщ, В.М. Вакуленко, Н.В. Васильєва, О.І. Васильєва та ін.; за заг. ред. В.М. Вакуленка, О.І. Васильєвої, В.П. Удовиченка. – К. : НАДУ, 2016. – 33 с.

Наукове видання

ЖУК Ольга Іванівна (розділ 1)
ДЕГТЯР Олег Андрійович (розділ 1)
ЦОПА Віталій Андрійович (розділ 2)
МАМАТОВА Тетяна Валеріївна (розділ 2)
БРЕЗІЦЬКА Марія Сергіївна (розділ 2)
НАГОРНЯК Михайло Миколайович
(розділ 3)
НАГОРНЯК Іван Михайлович (розділ 3)
П'ЯТНИЧУК Ірина Дмитрівна (розділ 4)
БОНДАРЧУК Наталія Володимирівна
(розділ 5)

ВАСЮК Наталія Олегівна (розділ 6)
ПОДОЛЯН Михайло Іванович (розділ 7)
СУРАЙ Інна Геннадіївна (розділ 7)
ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ Оксана
Ігорівна (розділ 8)
ГОЙ Наталія Василівна (розділ 9)
ДРАБЧУК Наталія Юріївна (розділ 9)
ДЕРЕВ'ЯНКО Сергій Миронович
(розділ 10)
ХОМ'ЯК Іван Васильович (розділ 11)

Розвиток публічного управління в Україні: сучасні виклики та пріоритети

Колективна монографія

За загальною редакцією професора В. М. Якубів

Головний редактор *В. Головчак*
Комп'ютерний набір та верстка *І. Озарків*
Коректор *Н. Драбчук*
Дизайнер обкладинки *О. Голіней*

Підп. до друку 25.11.2025 р. Формат 60×84/16.
Ум. друк. арк. 17,4. Тираж 300 пр. Зам. №41

Видавець

Карпатський національний університет
імені Василя Стефаника
76018, м. Івано-Франківськ, вул. С. Бандери, 1,
тел. 75-13-08, e-mail: plai.cit@cpu.edu.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 8438 від 02.09.2025

Виготовлювач

ФОП Голіней О. В.
76008, Україна, м. Івано-Франківськ, вул. Галицька, 128
тел.: 0664816601, e-mail: gsm1502@ukr.net

ISBN 978-966-640-587-9

