

Публічне управління та митне адміністрування

(правонаступник наукового збірника
“Вісник Академії митної служби України.
Серія: “Державне управління”)

№ 4 (35)

*Включено до Переліку наукових фахових видань України Категорії «Б»,
в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт на здобуття
наукових ступенів з галузі «Публічне управління та адміністрування»
(спеціальність 281 – Публічне управління та адміністрування)
відповідно до Наказу Міністерства освіти і науки України
від 17.03.2020 р. № 409 (додаток 1).*



Видавничий дім
«Гельветика»
2022

Публічне управління та митне адміністрування
(правонаступник наукового збірника “Вісник Академії митної служби України.
Серія: “Державне управління”)
Журнал включено до міжнародної наукометричної бази
Index Copernicus International (Республіка Польща).

Науковий збірник
Видається чотири рази на рік
Заснований 2009 р.

Рекомендовано до друку та до поширення через мережу Інтернет вченою радою
Університету митної справи та фінансів (протокол № 6 від 26 грудня 2022 р.)

Редакційна колегія:

Івашова Л. М. (головний редактор) –
д.держ.упр., проф.;
Ченцов В. В. – д.і.н., д.держ.упр., проф.;
Лопушинський І. П. – д.держ.упр., проф.;
Антонова Л. В. – д.держ.упр., проф.;
Антонов А. В. – д.держ.упр., доц.;
Домбровська С. М. – д.держ.упр., проф.;
Крушельницька Т. А. – д.держ.упр., доц.;
Шведун В. О. – д.держ.упр., проф.;
Міщенко Д. А. – д.держ.упр., проф.;

Парубчак І. О. – д.держ.упр., проф.;
Плеханов Д. О. – д.держ.упр., доц.;
Халєцька А. А. – д.держ.упр., проф.;
Геллерт Лотар – д.ф., проф., Німеччина;
Кашубський Михайл – д.ф., доц., Австралія;
Чижевнич Веслав – д.габ., проф., Республіка Польща;
Верденхофа Ольга – Dr.sc.admin., ас. проф., Латвійська
Республіка;
Дьякон Денис – Dr.оес, проф., Латвійська Республіка.

ISSN 2310-9653

Коректори: Н. В. Славогородська, Я. І. Вишнякова
Комп’ютерна верстка: А. О. Марєєва

Статті у виданні перевірені на наявність плагіату за допомогою програмного забезпечення
StrikePlagiarism.com від польської компанії Plagiat.pl.

Свідцтво про державну реєстрацію: серія KB № 21855-11755ПР від 21.12.2015 р.

Адреса редакції: вул. Володимира Вернадського, 2/4, Дніпро, 49000

Тел.: 099 729 63 79

Сайт видання: www.customs-admin.umsf.in.ua

Підписано до друку 27.12.2022. Замовлення № 0323/170.

Формат 60×84/8. Папір офсетний.

Гарнітура Таймс. Ум. друк. арк. 13,72. Обл.-вид. арк. 14,23.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»

65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1

Телефон +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.ua

Свідцтво суб’єкта видавничої справи

ДК № 7623 від 22.06.2022 р.

Засновник: Університет митної справи та фінансів

ЗМІСТ

ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

Є. В. Лукашова. Інформаційні механізми антикризового управління	5
І. В. Найда, А. П. Дербак. Філософські погляди Григорія Сковороди та їх вплив на національно-патріотичне виховання як чинник удосконалення державного управління.....	10

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

А. В. Авдєєва. Експлікація напрямків удосконалення державної політики щодо захисту прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні	15
Н. О. Базиляк. Трансформація сучасних управлінських підходів у формуванні та реалізації соціально-гуманітарних векторів реформування системи вищої освіти.....	23
О. А. Галич, О. С. Демидкін. Особливості ресурсного забезпечення механізму взаємодії місцевої влади з громадськістю	28
І. В. Зубар, Ю. В. Онишук. Державне управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану в Україні	34
Л. М. Івашова, Л. В. Антонова, М. Ф. Івашов. Інституційний механізм захисту прав інтелектуальної власності в умовах інтеграції України до ЄС	40
С. О. Кравченко, В. В. Комашко. Розвиток інституту викривачів корупції в контексті європейської інтеграції України	50
В. О. Кузнєцов. Закордонний досвід публічного управління системою державних закупівель у сфері житлово-комунальних послуг.....	59
І. П. Лопушинський. Механізми забезпечення у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій в Україні	66
В. В. Сиченко, С. О. Рибкіна, Е. Т. Соколова. Перспективи розвитку механізмів публічного управління у системі вищої освіти України в умовах післявоєнного відновлення.....	74

ПУБЛІЧНА СЛУЖБА: ТЕОРІЇ ТА КРАЩІ ПРАКТИКИ

Л. М. Івашова, В. М. Ємельянов. Кадрова політика та корпоративна культура податкових органів: досвід України та країн ЄС	79
А. М. Ishchenko, О. А. Akimova. The civil service during and after the war: the influence of gender issues on the sustainability of the institution	85
Є. В. Міщук, В. С. Адамовська. Роль керівника публічної служби в управлінні персоналом: маркетинговий підхід у публічному адмініструванні.....	92
В. В. Петринська. Концептуальні особливості формування системи управління людськими ресурсами на державній службі	98

СТОРІНКА МОЛОДОГО НАУКОВЦЯ (ДЛЯ АСПІРАНТІВ ТА СТУДЕНТІВ)

В. В. Оришук. Музейна політика цифрового розвитку в умовах війни	104
Я. О. Страхніцький. Структурно-функціональна характеристика державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні.....	112

CONTENTS

THEORY AND HISTORY OF STATE ADMINISTRATION

Ye. V. Lukashova. Information mechanisms of crisis management	5
I. V. Naida, A. P. Derbak. Philosophical views of Hryhoriy Skovoroda and their influence on national-patriotic education as a factor in improving public administration.....	10

MECHANISMS OF STATE ADMINISTRATION

A. V. Avdeeva. Explanation of the directions of improvement of state policy regarding the protection of children's rights in the conditions of decentralization of authority in Ukraine	15
N. O. Bazyliak. Transformation of modern management approaches in the formation and implementation of social and humanitarian vectors of reforming the higher education system	23
O. A. Halych, O. S. Demydkin. Peculiarities of resource support for the mechanism of interaction between local authorities and the public	28
I. V. Zubar, Yu. V. Onyshchuk. State management of land resources under the conditions of marital state in Ukraine.....	34
L. M. Ivashova, L. V. Antonova, M. F. Ivashov. Institutional mechanism for the protection of intellectual property rights in the context of Ukraine integration into the EU	40
S. O. Kravchenko, V. V. Komashko. Development of the whistleblowers institute in context of European integration of Ukraine	50
V. O. Kuznetsov. Foreign experience of public management of the public procurement system in the field of housing and communal services.....	59
I. P. Lopushynskyi. Security mechanisms in the sphere of freedom of conscience and activities of religious organizations in Ukraine.....	66
V. V. Sychenko, S. O. Rybkina, E. T. Sokolova. Prospects for the development of public administration mechanisms in the higher education system of Ukraine in the conditions of post-war recovery.....	74

STATE ADMINISTRATION: THEORIES AND THE BEST PRACTICES

L. M. Ivashova, V. M. Yemelyanov. Personnel policy and corporate culture of tax authorities: experience of Ukraine and EU countries	79
A. M. Ishchenko, O. A. Akimova. The civil service during and after the war: the influence of gender issues on the sustainability of the institution	85
I. V. Mishchuk, V. S. Adamovska. The role of the head of the public service in personnel management: a marketing approach in public administration.....	92
V. V. Petrynska. Conceptual features of the formation of the human resource management system in the public service	98

YOUNG SCIENTIST'S PAGE

V. V. Oryschuk. Museum policy of digital development in the time of war	104
Ya. O. Strahnitsky. Structural and functional characteristics of state policy in the sphere of critical infrastructure protection in Ukraine	112

Є. В. Лукашова, аспірант кафедри публічної політики
Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

ІНФОРМАЦІЙНІ МЕХАНІЗМИ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ

У статті зазначені актуальність та доцільність впровадження ефективних інформаційних механізмів задля вирішення проблем шляхом застосування антикризового управління, що є не від'ємною частиною побудови демократичного суспільства. Визначено предметне поле дослідження державного антикризового управління та зазначені очікувані результати.

Формування громадянського суспільства, недостатній рівень розвитку якого в сучасній Україні стримує динаміку демократичних змін та досягнення відповідного європейським країнам рівня життя громадян, є нагальною потребою сьогодення. Все це потребує оптимізації взаємодії між громадянським суспільством, владою та бізнесом, де кожна сторона має свою зону відповідальності. А також створення зони оприлюднення інформаційної політики влади спрямованої на інформування суспільства стосовно дій влади і створення підтримки позитивного образу діяльності влади в громадському суспільстві та бізнесу.

Задля впровадження антикризових механізмів зазначають необхідність проведення низки реформ і спеціальних програм у пріоритетних сферах розвитку держави.

Основними напрямками удосконалення інформаційних механізмів антикризового державного управління є встановлення нових принципів взаємовідносин економіки і політики, задля цього потрібен пошук нових форм єднання закономірностей ринкової економіки зі зростаючим попитом на добробут, а також перехід від метафізичного розуміння принципу рівності як парадигми суспільної діяльності заради підвищення особистого внеску споживачів соціальних благ в їх виробництво.

Інформаційний супровід антикризової діяльності органів влади означає, що на перший план повинні виходити технології формування в масовій свідомості громадянського суспільства та бізнесу нових фактів, явищ, подій, пов'язаних з інноваційною управлінською діяльністю влади на всіх етапах реформування: етапі планування, реалізації, аналізу та постійному контролю як з боку влади так і громадськості. І в даному контексті інформаційному супроводу антикризових дій повинна відводитися провідна роль.

Ключові слова: антикризове управління, державний механізм, бізнес, громадянське суспільство, демократія, стратегії, технології, інформаційні механізми.

Ye. V. Lukashova. Information mechanisms of crisis management

The article indicates the relevance and expediency of implementing effective information mechanisms to solve problems by applying anti-crisis management, which is an integral part of building a democratic society. The subject field of research of state anti-crisis management is determined and the expected results are indicated.

The formation of civil society, the insufficient level of development of which in modern Ukraine restrains the dynamics of democratic changes and the achievement of a standard of living of citizens corresponding to European countries, is an urgent need of today. All this requires optimization of interaction between civil society, government and business, where each party has its own area of responsibility. As well as the creation of a zone for publicizing the government's information policy aimed at informing society about the actions of the government and creating support for a positive image of the government's actions in civil society and business.

In order to implement anti-crisis mechanisms, they point out the need to carry out a number of reforms and special programs in priority areas of state development.

The main directions of improving the information mechanisms of anti-crisis public administration are the establishment of new principles of the relationship between the economy and politics, for this it is necessary to find new forms of unification of the laws of the market economy with the growing demand for welfare, as well as the transition from the metaphysical understanding of the principle of equality as a paradigm of social activity for the purpose of increasing the personal contribution of consumers social goods in their production.

Information support of the anti-crisis activities of the authorities means that the technologies of formation in the mass consciousness of civil society and business of new facts, phenomena, events related to the innovative management activity of the authorities at all stages of reforming should come to the fore: the stage of planning, implementation, analysis and constant control from both the authorities and the public. And in this context, the information support of anti-crisis actions should be assigned a leading role.

Key words: anticrisis management, state mechanism, business, civil society, democracy, strategies, technologies.

Постановка проблеми. Актуальність теми дослідження визначається об'єктивним характером системних змін в Україні, що потребує принципово нової системи взаємодії влади бізнесу та громадянського суспільства на основі партнерства, що є демократичною сутністю суспільних перетворень. Задля впровадження антикризових механізмів зазначають необхідність проведення низки реформ і спеціальних програм у пріоритетних сферах

розвитку держави. Водночас будь-які реформи приречені на невдачу, якщо не враховувати кризовий характер сучасного соціально-економічного та політичного становища України. Все це потребує не тільки розробки антикризових технологій, спрямованих на усунення причин кризових явищ у системі державного управління, і в суспільстві загалом, на основі оптимізації взаємодії між громадянським суспільством, владою та бізнесом, де кожна сторона має свою зону відповідальності, а й інформаційної політики влади спрямованої на інформування суспільства стосовно дій влади та створення підтримки та позитивного образу діям влади в громадському суспільстві та бізнесу. Тому найактуальнішим питанням сьогодення є дослідження і впровадження ефективних інформаційних механізмів антикризового управління соціально-економічними процесами з урахуванням ресурсних обмежень, з метою їх подальшого удосконалення та оптимізації.

Аналіз останніх публікацій за проблематикою та визначення невирішених раніше частин загальної проблеми. Під час дослідження використовувалися праці, присвячені антикризовому управлінню, аналітичними напрацюваннями щодо пом'якшення кризових явищ ряду вітчизняних учених, зокрема В. Василенка, А. Гальчинського, Ю. Шарова, Л. Лігоненка, Ю. Кальниша, Ю. Сурміна, Т. Безверхнюк, І. Сенча, Т. Сивак та зарубіжних науковців: Ф. Найта, Д. Сороса, Д. Брайсона, В. Василенко, Е. Дюркгайм, Л. Планкетта та Г. Хейла, Е. Уткіна. Вирішення окремих проблемних питань державного управління та державного управління в умовах кризи висвітлюється в роботах В. Авер'янова, Г. Атаманчука, В. Бакуменка, В. Князева, В. Лугового, Н. Нижник, В. Ребкала, І. Розпутенка, С. Телешуна, В. Тертички, І. Рейтеровича, С. Шарога та ін.

Мета статті. Дослідження і реалізація ефективних інформаційних механізмів антикризового управління соціально-економічними процесами з урахуванням ресурсних обмежень, з метою їх подальшого удосконалення та оптимізації.

Виклад основного матеріалу. Механізм антикризового державного управління в системі державного управління – це сукупність принципів, законів та процедур, які забезпечують прийняття та реалізацію управлінських рішень щодо передбачення небезпеки кризи, аналізу її симптомів, заходів для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [2]. Антикризове управління в першу чергу визначається людським фактором. Успіх антикризового управління пов'язаний із знанням циклічного розвитку соціально-економічних систем.

Антикризове управління – постійно організоване соціальне управління, в основу якого покладена система методів та принципів розробки та реалізації специфічних управлінських рішень, що приймаються відокремленим суб'єктом в умовах суттєвих ресурсних та часових обмежень, підвищеного ризику, фінансових та інтелектуальних витрат для відновлення життєздатності організації [1].

Функції антикризового управління – це види діяльності, що відображають предмет управління і визначають його результат, відповідаючи на питання: що робити для того, щоб ефективно управляти на початку, в процесі і при виході з кризи. Можна відмітити наступні основні функції:

- передкризове управління;
- управління в умовах кризи;
- управління виходу з кризи;
- стабілізація нестійких ситуацій;
- мінімізація втрат і упущених можливостей;
- своєчасне прийняття рішень [3].

Отже, у числі основних напрямків удосконалення сучасної моделі антикризового державного управління необхідне встановлення нових принципів взаємовідносин громадянського суспільства, економіки і політики, та пошук нових механізмів; єднання закономірностей ринкової економіки зі зростаючим попитом на добробут, відмова від метафізичного розуміння принципу рівності як парадигми суспільної діяльності, підвищення особистого внеску споживачів соціальних благ в їх виробництво [6].

Інформаційні механізми дозволяють використовувати інформацію в якості специфічних ресурсів, що роблять свій вплив на соціально-економічний розвиток країни. До інформаційних механізмів відносяться:

- механізм економічної інформації глобального, соціального, народногосподарського та галузевого характеру, що дозволяє формувати ефективну систему стратегій;
- механізм соціальної, політичної, науково-технічної інформації, що забезпечує повноцінне використання досягнень світового науково-технічного прогресу; механізм дифузії нововведень, основою якого є інформація про радикальність нововведення та можливості його адаптації до конкретних умов;
- механізм аналізу інформації. Цей механізм дозволяє захистити владу від помилкових рішень і дій, що мають місце під впливом дії зовнішніх та внутрішніх факторів [5].

Інформаційні механізми узгодженості антикризових дій припускають вироблення лояльного ставлення-думки цільових груп громадськості, та бізнесу до змін, що відбуваються через взаємодію комунікатора з усіма рівнями суспільної свідомості – міфологічним, масовим, повсякденним. З цього випливає, що задумана стратегія антикризових дій, по-перше, повинна носити довгостроковий характер, створюючи інформаційний каркас

середньо-термінових і віддалених перспектив політичного та економічного розвитку країни, регіону, та бути узгодженою на всіх рівнях державного управління.

По-друге, цілі антикризових дій повинні стати зрозумілими якщо не всьому населенню та бізнесу, то, по крайній мірі, тим цільовим групам, інтереси яких дані реформи безпосередньо зачіпають або створюють нові норми взаємовідносин.

По-третє, процес безпосереднього впровадження антикризових реформ, на рівні безпосереднього взаємодії суб'єктів реформ, технологічно повинен стати мінімально болючим.

По-четверте, результати запланованих перетворень, аналіз досягнень і промахів вимагають режиму публічного діалогу [8].

У світлі інформаційного супроводу антикризової діяльності органів влади це означає, що на перший план виходять технології позиціонування в масовій свідомості бізнесу та громадянським суспільством нових фактів, явищ, подій, пов'язаних з інноваційною управлінською діяльністю влади на всіх етапах реформування: етапі планування, реалізації та аналізу [9].

При здійсненні позиціонування необхідно враховувати відоме соціальне правило трьох частин, згідно з яким будь-яка спільнота може бути поділена на три частини:

- 1) активну,
- 2) нейтральну
- 3) опозиційну.

Стосовно до інформаційної сфери це правило означає, що одна частина населення відразу лояльно приймає інформацію, частина населення байдужа до цієї інформації, а третя частина не прийме цю інформацію ніколи [7].

Кризовий стан соціально-економічної системи є одним зі станів, в який періодично переходить будь-яка система, тому пошук ефективних шляхів і методів виходу із кризи ніколи не втрачає своєї актуальності.

Антикризове управління на практиці означає мінімізацію невідворотних політичних, соціальних, економічних втрат. Технологією антикризового управління – є сукупність заходів, що у необхідній послідовності потрібно здійснювати з метою запобігання кризі, її подолання, профілактики, та зниження негативних наслідків. Вона ґрунтується на прогнозуванні кризових явищ як формі гіпотетичного відображення майбутнього, що розкриває сукупність впливу тих факторів, які в даний час впливають на розвиток об'єкта державного регулювання, та діагностування потенційних криз. Для застосування конкретних інформаційних технологій потрібно визначитися з сукупністю заходів та цільовою орієнтацією органів державного управління.

Основними напрямками удосконалення інформаційних механізмів антикризового державного управління є встановлення нових принципів взаємовідносин економіки і політики, задля цього потрібен пошук нових форм єднання закономірностей ринкової економіки зі зростаючим попитом на добробут, перехід від метафізичного розуміння принципу рівності як парадигми суспільної діяльності заради підвищення особистого внеску споживачів соціальних благ в їх виробництво.

Важливе місце серед заходів подолання запобігання кризі, її подолання, профілактики, та зниження негативних наслідків повинен зайняти постійний контроль за діяльністю державного апарату, як з точки зору їх ефективності, так і законності. Контроль не повинен обмежуватися тільки внутрішнім контролем у межах самої адміністрації або тільки зовнішнім контролем.

Потрібно розширити парламентський контроль за всією сукупністю державної діяльності. Контроль не повинен залежати від того, чи здійснюється державна діяльність безпосередньо адміністрацією, або побічно установами і організаціями, створеними нею. Представники народу повинні мати повне право на проведення інспекції державних фондів та діяльності державних служб, які розпоряджаються цими фондами.

Демократичні принципи вимагають, на першому етапі формування концепції державного антикризового управління, не тільки інспектування та контролю великих політичних рішень, а й щоденної діяльності адміністрації і та перевірку і контроль їх звітів про виконання прийнятих рішень. Сучасні тенденції глобальної кризи потребують вирішення складних теоретичних і практичних проблем які виникають у зв'язку з необхідністю розробки та впровадження сучасної моделі державного управління. Перспективи подальших досліджень цієї теми – це формування в сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції концепції державного антикризового управління.

Криза є одним зі станів, в який періодично переходить будь-яка соціально-економічна система, тому пошук ефективних шляхів і методів виходу із кризи ніколи не втрачає своєї актуальності [11].

Події кінця 2013 – початку 2014 рр., що відбулися в Україні, поза сумнівом, стали вододілом початку нової доби. Надати повну і об'єктивну оцінку цим подіям можна буде лише в історичній перспективі, однак вже зараз ситуацію в Україні можна схарактеризувати як системну кризу – кризу базових відносин у політико-правовій та соціально-економічній сферах, на яких будувалася чинна модель розвитку країни.

Суспільство здійснило спробу радикального оновлення – через системний злам, в надії стати іншим – справедливим, сучасним, цілісним, конкурентоспроможним [12].

Зрозуміти, що насправді відбулося в Україні, – значить уже розпочати шлях до оновленого суспільства, а також – запобігти повторенню подібних криз у майбутньому.

Враховуючи сучасні соціально-політичні виклики, що спонукають до демократичних реформ, домінантними джерелами легітимності влади виступають економічна і соціальна ефективність діяльності органів публічної влади, що, найперше, сприятиме реалізації інтересів громадян, територіальних громад, суспільства в цілому.

Таким чином інформаційний супровід антикризової діяльності органів влади є найважливішим завданням влади в створенні демократичної держави, а саме формування в масовій свідомості громадянського суспільства та бізнесу нових фактів, явищ, подій, пов'язаних з інноваційною управлінською діяльністю влади на всіх етапах реформування: етапі планування, реалізації, та аналізу.

І в даному контексті інформаційному супроводу антикризових дій відводиться провідна роль.

Висновки. Інформаційні механізми антикризового управління розвитку суспільства та економіки є найважливішою складовою стратегічного плану розвитку країни. Стратегічний план розвитку країни повинен мати за кінцеву мету рівень розвинених країн який вони планують досягти в доступному для огляду майбутньому. Відмінність від існуючих на сьогодні планів, полягає в тому, що вони ставлять за мету досягти той рівень виробництва, соціальних стандартів та рівня життя які вже є в світі. Таким чином у нас з'являється можливість виступити не в ролі наздоганяючих, а в ролі країни яка йде до аналогічної мети коротшим та ефективнішим шляхом за рахунок розробки, розвитку і впровадження саме тих товарів, послуг і виробництв, які будуть затребувані в майбутньому.

Інформаційний супровід антикризової діяльності органів влади означає, що на перший план виходять технології формування в масовій свідомості громадянського суспільства та бізнесу нових фактів, явищ, подій, пов'язаних з інноваційною управлінською діяльністю влади на всіх етапах реформування: етапі планування, реалізації, аналізу та постійному контролю як з боку влади так і громадськості. І в даному контексті інформаційному супроводу антикризових дій відводиться провідна роль.

Список використаних джерел:

1. Концептуальні засади формування організаційно-економічного механізму антикризового управління / О. М. Тридід, В. Я. Вовк. Фінанси України. 2009. С. 98–106.
2. Формування концепції державного антикризового управління в Україні / А. О. Бабич. *Державне будівництво* : збірник наукових праць. 2009. № 1.
3. Державна Стратегія регіонального розвитку на період до 2020 року : постанова Кабінету Міністрів України від 6 серпня 2014 р. № 385.
4. Стаття, Євразійський стандарт антикризового управління проектами. URL: <http://surl.li/fearw>
5. План заходів щодо реалізації Концепції реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади URL: <http://surl.li/fearu> розпорядження Кабінету Міністрів України від 18 червня 2014 р. № 591-р.
6. Сапа Н. В. Теоретико-методологічні засади механізму антикризового державного управління / за ред. Гуманітарного вісника ЗДІА. Запоріжжя : Вид-во ЗДІА, 2009. С. 106–116.
7. Шарий В.І. Державне антикризове управління: технологічний процес. Актуальні проблеми державного управління. Одеса : Вид-во ОРІДУ НАДУ, 2003. Вип. 2. С. 171–182.
8. Державний механізм антикризового управління на засадах проектного підходу: обґрунтування переметного поля / за ред. Т. М. Безверхнюк. Одеса – УДК: ОРІДУ НАДУ. С. 23–29.
9. Карпенко О. Ф. Основи антикризового управління. Київ : Вид-во НАДУ, 2006. С. 208.
10. Антикризове управління: навчально-методичні рекомендації / за Схвалено методичною комісією ДВНЗ «Ужгородський національний університет». Ужгород, 2015. С. 48.
11. Антикризовий менеджмент у державному управлінні / за ред. канд. Купчак М. Я. Київ : Львівський державний університет безпеки життєдіяльності, 2021. С. 3.
12. Формування ефективного громадянського суспільства в Україні на засадах діалогу, партнерства і національної консолідації: зарубіжний і відчизняний досвід / за ред. Сидоренко С. В. URL: <http://surl.li/bbkky:2019>

References:

1. Tridid O. M., Vovk V. Ya. (2009), Conceptual principles of the formation of the organizational and economic mechanism of anti-crisis management [Konseptualni zasyda formuvannia orhanizatsiino-ekonomichnoho mekhanizmu antykrizovoho upravlinnia], Finansy Ukrainy, P. 98–106. [Ukraine]
2. A. O. Babych, (2009) *Formation of the concept of state anti-crisis management in Ukraine* [Formuvannia kontseptsii derzhavnoho antykrizovoho upravlinnia v Ukraini], State construction : collection of scientific works. №. 1.
3. KМУ (2020), State Regional Development Strategy for the period until 2020: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 6, 2014. № 385. [Derzhavna Stratehiia regionalnoho rozvytku na period do 2020 roku: postanova Kabinetu Ministeriv Ukrainy vid 6 serpnia 2014 r. № 385].

4. Article, Eurasian standard of anti-crisis project management. [Stattia, Yevraziiskiy standart antykryzovoho upravlinnia proektamy]. URL: <http://surl.li/fearw>
5. MU (2014), Action plan for the implementation of the Concept of reforming local self-government and territorial organization of power [Plan zakhodiv shchodo realizatsii Kontseptsii reformuvannya mistsevoho samovriaduvannya ta terytorialnoi orhanizatsii vlady] URL: <http://surl.li/feary> rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 18 chervnia 2014 r. № 591-r.
6. Sapa N. V. (2009) Theoretical and methodological principles of the anti-crisis state management mechanism [Teoretyko-metodolohichni zasady mekhanizmu antykryzovoho derzhavnoho upravlinnia], Humanitarnoho visnyka ZDIA. Zaporizhzhia Vyd-vo ZDIA. P. 106–116.
7. Sharyi V. I. (2003), State anti-crisis management: technological process. Actual problems of public administration [Derzhavne antykryzove upravlinnia: tekhnolohichni protses. Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia], Odesa, Vyd-vo ORIDU NADU, Vyp. 2. P. 171–182.
8. Bezverkhiuk T. M. The state mechanism of anti-crisis management based on the project approach: justification of the transition field [Derzhavnyi mekhanizm antykryzovoho upravlinnia na zasadakh proektnoho pidkhodu: obgruntuvannya peremetnoho polia], Odesa, UDK: ORIDU NADU. P. 23–29.
9. Karpenko O. F. (2006) Basics of anti-crisis management [Osnovy antykryzovoho upravlinnia]. Kyiv, Vyd-vo NADU, 208 p.
10. Anti-crisis management: educational and methodological recommendations, (2015), [Antykryzove upravlinnia: navchalno-metodychni rekomendatsii] / za Skhvaleno metodychnoiu komisiieiu DVNZ «Uzhhorodskiy natsionalnyi universytet». Uzhhorod, 48p.
11. Kupchak M. I. (2021), Anti-crisis management in public administration, [Antykryzovi menedzhment u derzhavnomu upravlinni] / za red. kand. Kyiv : Lvivskiy derzhavnyi universytet bezpeky zhyttiedialnosti . 3 p.
12. Sydorenko S. V. (2019), Formation of an effective civil society in Ukraine on the basis of dialogue, partnership and national consolidation: foreign and foreign experience [Formuvannya efektyvnoho hromadianskoho suspilstva v Ukraini na zasadakh dialohu, partnerstva f natsionalnoi konsolidatsii: zarubizhnyi i vidchyzniani dosvid] URL: <http://surl.li/bbkky>

І. В. Найда, кандидат наук з державного управління,
доцент, доцент кафедри права Київського
кооперативного інституту бізнесу і права

А. П. Дербак, кандидат філософських наук, доцент,
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»

ФІЛОСОФСЬКІ ПОГЛЯДИ ГРИГОРІЯ СКОВОРОДИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА НАЦІОНАЛЬНО-ПАТРІОТИЧНЕ ВИХОВАННЯ ЯК ЧИННИК УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Статтю присвячено актуальній проблемі розвитку ідей національно-патріотичного виховання. У статті проаналізовано вплив поглядів видатного українського філософа, поета і педагога Григорія Сковороди на особливості національно-патріотичного виховання як однієї із складових удосконалення державного управління.

Визначено, що національно-патріотичне виховання втілює і віддзеркалює в собі процес національного відродження української нації. Нація, яка поєднує індивіда з іншими індивідами шляхом більш широкої системи норм, цінностей і символів, що мають субетнічне значення, робить його одночасно і відкритим до інших систем, приводить до усвідомлення своєї не тільки національної, але і загальнолюдської приналежності.

Узагальнено науковий доробок Григорія Савича Сковороди щодо національно-патріотичного виховання. Зазначено, що він мав великий вплив як на своїх сучасників так і на сучасне українське суспільство. Актуальність робіт Григорія Савича в сучасному контексті пояснюється тим, що на вершині його наукової діяльності стоїть людина.

Визначено, що національна самосвідомість є визначальною духовною рушійною силою розвитку нації, яка зумовлює свідоме покладання способу її суспільно-історичного буття і самореалізації. Формування національної самосвідомості відбувається на певних духовних засадах, провідними серед яких є система націознавчого знання, світогляд та мораль.

У статті звернено увагу на те, що шлях особистісного розвитку і морального вдосконалення на думку Г. Сковороди лежить через працю, освіту та науку. Лише завдяки їм можна досягти найвищого блага.

Показано, що світоглядні позиції Г. Сковороди щодо цієї проблематики мають релігійно-філософський та патріотичний характер, вони невідривно пов'язані із зверненнями до Біблії та християнської традиції, а тому спираються на головні християнсько-світоглядні категорії: любов, віру, щастя, мораль, патріотизм та ін.

Зроблено висновок про те, що Григорій Сковорода вважав антеїзм спорідненістю етнічної спільноти із землею, природою, довкіллям загалом. Допоки людина має зв'язок з рідною землею вона не втрачає свої сили.

Показано, що державна політика національно-патріотичного виховання має бути спрямована на утвердженні любові до Батьківщини та рідної землі.

Ключові слова: національно-патріотичне виховання, Григорій Сковорода, державне управління, національна самосвідомість, національна ідея, нація, ідея антеїзму.

I. V. Naida, A. P. Derbak. Philosophical views of Hryhoriy Skovoroda and their influence on national-patriotic education as a factor in improving public administration

The article is devoted to the actual problem of the development of ideas of national-patriotic education. The article analyzes the views of the outstanding Ukrainian philosopher, poet and teacher Hryhoriy Skovoroda on the peculiarities of national-patriotic education as one component of improving state administration.

It was determined that national-patriotic education embodies and reflects the process of national revival of the Ukrainian nation. A nation that connects an individual with other individuals through a wider system of norms, values and symbols that have sub-ethnic significance, makes him at the same time open to other systems, leads to awareness of his not only national, but also universal human belonging.

The scientific work of Hryhoriy Savych Skovoroda on national-patriotic education is summarized. It is noted that he had a great influence both on his contemporaries and on modern Ukrainian society. The relevance of Grigory Savych's works in the modern context is explained by the fact that a man stands at the top of his scientific and literary activity.

It was determined that national self-awareness is the determining spiritual driving force of the nation's development, which determines the conscious laying down of the way of its socio-historical existence and self-realization. The formation of national self-awareness takes place on certain spiritual foundations, leading among which are the system of ethnographic knowledge, worldview and morality.

Attention is drawn to the fact that the path to personal development and moral improvement, according to H. Skovoroda, lies through work, education, and science. Only thanks to them you can achieve the highest good.

It is shown that G. Skovoroda's worldview positions on this issue have a religious-philosophical and patriotic character; they are inextricably linked with appeals to the Bible and Christian tradition, and therefore rely on the main Christian worldview categories: love, faith, happiness, morality, patriotism, etc.

It was concluded that Hryhoriy Skovoroda considered atheism the kinship of the ethnic community with the earth, nature, and the environment in general. As long as a person has a connection with his native land, he does not lose his strength.

It is shown that the state policy of national-patriotic education should be aimed at establishing love for the Motherland and native land.

Key words: national-patriotic education, Hryhoriy Skovoroda, state administration, national self-awareness, national idea, nation, idea of atheism.

Постановка проблеми. Україна наразі перебуває в процесі розвитку та становлення багатьох соціальних інститутів, серед яких, провідне місце посідає національно-патріотичне виховання. Питання національно-патріотичного виховання стоїть невіддільно від проблем державотворення та набуває особливого значення у контексті державотворчої спадщини Григорія Сковороди.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематикою педагогічної та філософської спадщини Григорія Сковороди, присвячені праці Н., Кавалерової, Н. Іванової, В. Горського, С. Литвинова, та ін.

Окремі питання життєвого і творчого шляху Григорія Сковороди висвітлено у працях видатних дослідників таких як М. Поповича, Д. Т. Федотова, З. Скрипника, О. Мартинюка, В. Шевчука, Д. Чижевського, Я. Кравця та ін. Питанню національно-патріотичного виховання в творах Григорія Сковороди дослідниками висвітлено не достатньо.

Мета статті – дослідження та аналіз філософських поглядів Григорія Савича Сковороди та їх вплив та національно-патріотичного виховання в державі.

Виклад основного матеріалу. Розвиток соціальних інститутів на кожному етапі свого формування відповідає конкретному історичному періоду та тим соціальним змінам, що відбуваються у суспільстві.

Національно-патріотичне виховання втілює і віддзеркалює в собі процес національного відродження української нації. Нація – це така спільнота яка усвідомлює свою єдність та відмінність від інших на підставі тих чинників, що створили цю єдність.

Нація виникає тоді, коли в окремої людини і народу викристалізовується національна свідомість як результат спільної діяльності людей, що складається:

- зі знання про дійсність, природу, суспільство, з виокремлення індивідом себе з предметного світу як суб'єкта пізнання;
- зі спрямованості на досягнення мети, планування своєї діяльності й поведінки, прогнозування їхніх результатів;
- зі ставлення до об'єктивної дійсності, до інших, до самого скребе, що пов'язано з само оцінюванням, самокритикою, станом емоційно-вольової сфери людини [1, с. 21].

Нація, яка поєднує індивіда з іншими індивідами шляхом більш широкої системи норм, цінностей і символів, що мають субетнічне значення, робить його одночасно і відкритим до інших систем, приводить до усвідомлення своєї не тільки національної, але і загальнолюдської приналежності [2, с. 126].

Національно-патріотичне виховання має історично обумовлений контекст, воно тісно пов'язане з умовами буття, в яких живе суспільство, зі світоглядом народу, з психологією нації.

Особливу увагу питанню національно-патріотичного виховання приділяв видатний український науковець, педагог, філософ Григорій Сковорода. Він мав великий вплив як на своїх сучасників так і на сучасне українське суспільство. Актуальність робіт Григорія Савича в сучасному контексті пояснюється тим, що на вершині його наукової і літературної діяльності стоїть людина.

Національно-патріотичне виховання особистості – справа не одного соціального інституту, наприклад родини чи школи, це справа спільна: держави, громади, сім'ї. І тому виховання патріотичної ідеї має пряму спрямованість від ідеї держави, суспільства до інтересів кожного громадянина.

Національна самосвідомість є визначальною духовною рушійною силою розвитку нації, яка зумовлює світоглядне покладання способу її суспільно-історичного буття і самореалізації. Формування національної самосвідомості відбувається на певних духовних засадах, провідними серед яких є система національного знання, світогляд та мораль. Ці духовні чинники суттєво впливають на становлення політичної свідомості нації, яка досягає свого концептуального вираження в ідеології національного самоствердження. Національна ідеологія постає формують ядром національної самосвідомості як системи рефлексивного знання, що інтегрує в собі у знятому вигляді всю сукупність історичного досвіду народу і використовує його для покладання історичної перспективи національного розвитку та стимулювання волі народу до активної націотворчості [3, с. 536].

Національна самосвідомість є духовною основою консолідації нації, спонукачем колективної волі до дії, дороговказом суспільного поступу і пошуку адекватних засобів реалізації намічених цілей. Тому слід погодитися з думкою Г. Сковороди, що національна свідомість має бути репрезентована національними почуттями, які активізують патріотичні настрої та сприяють формуванню національної гідності як складової національно-патріотичного виховання.

Світоглядні позиції Г. Сковороди щодо цієї проблематики мають релігійно-філософський та патріотичний характер, вони невіддільно пов'язані із зверненнями до Біблії та християнської традиції, а тому спираються на

головні християнсько-світоглядні категорії: любов, віру, щастя, мораль, патріотизм та ін. Шляхом міркувань про них філософ шукає відповідь на питання, ким є людина, який зміст її життя, які основні грані людської діяльності. «Кожен повинен пізнати свій народ і у народі пізнати себе», – наголошував Г. Сковорода. «Якщо ти українець, будь ним, – писав він. – Якщо ти поляк, то будь поляком... Все добре на своєму місці і своїй мірі» [4].

В трактуванні Г. Сковородою народної педагогіки наявне поєднання елементів національно-українських і західних традицій. Але видатний український мислитель, сприймаючи досягнення західноєвропейської педагогічної культури, міцно стояв на ґрунті українських виховних традицій. Тому його погляди на українську народну педагогіку, з одного боку, стоять на дуже високому європейському рівні, а з іншого – відзначаються великою оригінальністю.

Г. Сковорода добре знав й високо цінував провідні навчально-виховні засоби української народної педагогіки – рідну мову, український фольклор, традиційну практику родинного виховання дітей, національні звичаї, традиції, свята, обряди, символи, багаторазово розмаїття народного мистецтва, народні дитячі й молодіжні ігри та іграшки, ремесла та промисли. Він був педагогом народним у найглибшому розумінні цього слова, бо вчив народ і вчився в народі. Вся його педагогічна теорія пройнята духом народності, народними ідеалами, відображає найкращі здобутки народної навчально-виховної мудрості [5, с. 46].

За концепцією Григорія Савовича носієм національних цінностей є творча особистість. Самоідентифікація особистості тісно пов'язана з формами прояву творчих особистостей.

Особистість отримує національну визначеність лише включаючись у внутрішню структуру спільноти, сприймаючи діалектику етнічних і соціальних ролей особистості, яка реалізується за допомогою етнокультурних проявів, мови, релігії, мистецтва, історії, ідеології тощо [2, с. 129].

Г. Сковорода звертав увагу на те, що вирішальну роль у формуванні національної самоідентифікації відіграє ментальна свідомість, заснована на ментальних цінностях, до складу яких входять мова, мистецтво, релігія.

Основними складовими національно-патріотичного виховання є духовно-моральне виховання, військово-патріотичне виховання та громадянсько-патріотичне виховання.

Предметом уваги національно-патріотичного виховання є: національна ідея, національна культура, рідна мова, історія народу і держави, самовизначення та самоідентифікація.

Філософ завжди намагається дати людині (суб'єкту, спостерігачеві) гідність відповідального судження, здатність дивитися на світ суворим, науково правильним поглядом, керуватися власним розумом та досвідом [6, с. 13].

У філософській системі Г. Сковороди головне місце посідає теорія самопізнання, з якою мислитель пов'язує уявлення про душевну рівновагу, щастя, усвідомлення людиною сенсу її життя, її призначення і місця у Всесвіті. І максимально ефективного використання нею даних Богом можливостей, як наслідок. Ідея пізнання самого себе є домінантою всієї його творчості, всього життя. Основу своєї теорії самопізнання філософ шукав у давньоєгипетській та іудейській міфології, у творах античних філософів, у Святому писемі, духовних здобутках своїх попередників. У галузі морально-етичних поглядів Г. Сковорода дотримувався думки, що мета людського життя є щастя. Він вірив, що щастя потрібне кожній людині, і тому наука про нього є серед усіх інших найголовнішою [7, с. 224–225].

Виокремлення теми свободи у філософії Г. Сковороди та її дослідження є важливим для незалежності української нації, що пройшла тернистий шлях, перш ніж її здобути. Постать Григорія Сковороди та його погляди на свободу привертають до себе увагу також тому, що спонукав до духовного відродження нації, пробуджуючи її до боротьби за волю під час перебування в умовах кріпаччини. Для того, щоб відродити націю, слід в першу чергу зміцнити моральний дух та відновити духовність народу. Він прагнув свободи не від світу, а для можливості жити згідно зі своїми переконаннями, цінностями, уявленнями та знаннями.

У відомому вірші Г. Сковороди «De Libertate» йдеться про свободу, він обстоює права кожної людини. На його думку свобода є запорукою вільного розвитку людських чеснот і здібностей, основою суспільної гармонії, без якої не може утвердитись справедливість.

Г. Сковорода засуджував кріпосне право і всю феодальну систему разом з її правом і судочинством. Він зазначав, що суспільно-політичний ідеал – це республіка, оскільки в ній немає майнової нерівності, гноблення людини людиною.

Філософ відкидав такі форми державного устрою, як монархія та тиранія. До прикладу, він висловив свої антимонархічні погляди у 20-й пісні «Хто серцем чистий і душею» [8, с. 224–225].

Аналіз його творчості дозволяє стверджувати, що у Сковороди була оригінальна концепція права, хоча й не юридична, а філософська. Природне право представлено у нього не з позиції західноєвропейського раціоналізму, а з позиції символічної релігійної онтології, де акцент в ґрунтуванні права робиться не на формально-загальній, предметній стороні, а на внутрішній духовній сутності права [9, с. 102–104].

Людина стає духовно вільною, коли займається тим, що любить і до чого має здібності. Гармонійність людини і справи, якою вона займається, дарують їй особисту свободу. І в цій простоті полягає унікальність й геніальність формули щастя й свободи Григорія Сковороди. Образ «міри в житті», тобто свободи, «вольності», поет розвинув у пісні 12, де протиставив спокійне життя серед сільської природи міським реаліям, які «на море печалей пхнут»,

«в неволю горьку ведут». Сковорода не визнавав життєвих марнот, не хотів «їздить за море», мати «красні одежі», ходити «за барабаном плінять города», добиватися «штатських санов» і «пугать мелочних чинов». Це не головне в житті, важливішим є відчуття свободи – якщо не суспільної, то принаймні внутрішньої. Такі відчуття він знаходить серед природи: «О дуброва! О свобода! / В тобі я начал мудріть» [10, с. 211].

На становлення української державності великий вплив має утвердження державної незалежності України через волю Бога, а, відтак, обов'язком людини є любов до своєї батьківщини та її народу [11, с. 134].

Принцип «сродності» Григорія Сковороди пов'язують з антеїзмом як рисою української ментальності.

Будь-яка форма державної влади, будь яка соціальна ієрархія є протиприродною, протибожественною, якщо вона не збудована за принципом «сродної праці». Сковорода сучасну йому бюрократично-кріпосну систему вважає порушенням божественним порядком, називає її «миром темним», «миром прескверним», а прогресуюче в ньому «срібололюбство», майнові крайнощі, самодурство та свавілля влади – шляхом до загибелі держави [12, с. 118].

Термін антеїзм походить від імені героя давньогрецької міфології Антея, який черпав свою фізичну, життєву силу у повній мірі тільки в разі контакту з рідною землею.

Григорій Сковорода вважав антеїзм спорідненістю етнічної спільноти із землею, природою, довкіллям загалом. Допоки людина має зв'язок з рідною землею вона не втрачає свої сили. Отже, державна політика національно-патріотичного виховання має бути спрямована на утвердженні любові до Батьківщини, рідної землі.

Шлях особистісного розвитку і морального вдосконалення на думку Г. Сковороди лежить через працю, освіту, науку. Лише завдяки їм можна досягти найвищого блага, звільнитися від всіх пороків і зла. Тому, становище людини в суспільстві має визначатися «сродністю», адже праця, за своєю природою, покликана супроводжувати все свідоме її життя, є органічною потребою здорової людини, не зіпсованої лінощами і дармоїдством [13, с. 41].

Суспільно-політичним ідеалом Г. Сковороди був образ «горньої республіки» («духовної республіки»), «християнської держави». У цій демократичній республіці, заснованій на засадах свободи, любові та рівності, відсутні майнова нерівність та експлуатація. Закони тут «противні тиранським» та спрямовані на забезпечення прав громадян. При заміщенні владних посад здійснюється принцип «сродної праці», що дозволяє найбільш гармонійно сполучати суспільні та особисті інтереси та підвищує якість державного управління [12, с. 119].

Григорій Сковорода розробив основні норми національної педагогіки, які визначаються через з'ясування ідеального образу українця, який має бути відмінний від ідеалу інших національностей. Ідеал українця повинен бути відмінним від ідеалу інших національностей. Якщо народ не має свого ідеалу, то він повинен взяти за зразок якийсь інший для наслідування. Проте при цьому слід враховувати реальності української нації та держави [14, с. 170–171].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Григорій Савич Сковорода до сьогодні є просвітителем нації. Сучасна концепція ефективного державного управління з орієнтацією на національний управлінський архетип має врахувати, ідеї та думки Г. Сковороди, які є актуальними і в наш час.

Дана тематика уможливило, розвиток сучасних стратегій формування державної політики у сфері національно-патріотичного виховання. На нашу думку, необхідно виховувати націю з почуттям вкорінення націєтворчих задатків з почуттям власної ментально-особистісної траєкторії розвитку. Важливо не втратити ідентичність і духовні надбання своєї нації, яка має власну школу, представлену філософськими концепціями Григорія Сковороди.

Головною ідеєю його філософії є пошук шляху до «ідеального суспільства» яке пролягає через серце людини, її мораль, самовиховання та творчу працю. Перспективним вважаємо подальше вивчення проблеми національно-патріотичного виховання в філософських трактатах Г. Сковороди.

Список використаних джерел:

1. Мартинюк О.В. Національне виховання : теорія і методологія : метод. посіб. Київ : ІСДО, 1995. 160 с.
2. Кавалерова Н.А., Іванова Н.В. Філософсько-освітні горизонти Григорія Сковороди : монографія. Одеса : Астро-принт, 2010. 152 с.
3. Теоретико-методологічні підходи до вивчення суспільно-політичних інститутів та процесів: колективна монографія / за заг. ред.: Ю. Остапця і М. Токаря. Ужгород : Поліграфцентр «Ліра», 2022. 560 с.
4. Сковорода Г. Вірші, пісні, байки, діалоги, трактати, притчі, прозові переклади, листи. Київ : Наукова думка, 1983. 261с.
5. Стельмахович М. Сковорода і народна педагогіка. *Початкова школа*. 1996. №1. С. 46–50.
6. Попович М. В. Роль філософії у духовному розвитку людства. *Толерантність як соціогуманітарна проблема сучасності* : зб. наукових праць : матеріали III Міжнар. наук.-теор. конф. Житомир : видавництво ЖДУ ім. І. Франка, 2011. С. 10–16.
7. Сковорода Г. С. Повне збір. тв.: У 2 т.: Т. 1–2 / Ін-т філос. ім. Г.С. Сковороди НАН України. 1973. 528 с.
8. Сковорода Г. С. Повне зібрання творів : у 2 т. Київ : Наукова думка, 1973. Т. 1. 532 с.
9. Максимов С. І. Ідея природного права у світогляді Г. С. Сковороди. Харківські сковородинівських читання, присвячені 27-річчю з дня народження Григорія Савича Сковороди : зб. наукових праць : Харків : ХДУ, 1992. С. 192.

10. Сковорода Г. С. Вибрані твори в українських перекладах. / упоряд. текстів, передм. та прим. Л. В. Ушкалова. Харків : Веста : Ранок, 2003. 141 с.
11. Черній А. М. Сутність християнського гуманізму. *Аграрна наука і освіта*. 2003. № 1–2. С. 127–133.
12. Історія вчень про державу і право : підручник / за ред. проф. Г. Г. Демиденка, проф. О. В. Петришина. Харків : Право, 2009. 256 с.
13. Куц В. А. Григорій Сковорода про роль праці у розвитку особистості *Вісник НТУУ «КПІ». Сер. Філософія. Психологія. Педагогіка* : 2008. № 3(24). С. 39–41.
14. Кожолянко Г. Ідейно-педагогічні погляди Григорія Сковороди у контексті становлення і розвитку української нації в оцінці етнолога Володимира Шаяна. *Питання історії України*. 2009. Т. 12. С. 170–172.

References:

1. Martyniuk O. V. (1995), *Natsionalne vykhovannia : teoriia i metodolohiia* [National education: theory and methodology] : metod. posib. Kyiv : ISDO. 160 p. [Ukraine]
2. Kavalerova N. A. and Ivanova N.V. (2010), *Filosofsko-osvitni horyzonty Hryhoriia Skovorody* [Philosophical and educational horizons of Grigoriy Skovoroda], Astro-pryntt, Odesa, 152 p. [Ukraine]
3. Yu. Ostaptsia and M. Tokaria (2022) *Uzhhorod Teoretyko-metodolohichni pidkhody do vyvchennia suspilno-politychnykh institutiv ta protsesiv* [Uzhgorod Theoretical-methodological approaches to the development of socio-political institutions and processes], Polihraftsentr «Lira», 560 p. [Ukraine]
4. Skovoroda H. (1983), *Virshi, pisni, baiky, dialohy, traktaty, prytychi, prozovi pereklady, lysty*. [Poems, songs, fables, dialogues, treatises, parables, prose translations, letters], Naukova dumka, Kyiv, 261 p. [Ukraine]
5. Stelmakhovych M. (1996), *Skovoroda i narodna pedahohika*. [Frying pan and folk pedagogy], journal *Pochatkova shkola* [Elementary School], vol. 1, pp. 46–50. [Ukraine]
6. State University named after I. Franko (2011), *Rol filosofii u dukhovnomu rozvytku liudstva* [The role of philosophy in spiritual development], materials of the International scientific theoretical conference “*Tolerantnist yak sotsiohumanitarna problema suchasnosti*” [“Tolerance as a socio-humanitarian problem of modernity”], Zhytomyr, 10–16 p. [Ukraine]
7. Skovoroda H. S. (1973), *Povne zibranntia tvoriv* [Complete collection of works], In-t filos. im. H. S. Skovorody NAN Ukrainy, 528 p. [Ukraine]
8. Skovoroda H. S. (1973) *Povne zibranntia tvoriv* [Complete collection of works], Scientific thought, Kyiv, 532 p. [Ukraine]
9. Maksymov S. I. (1992), “*Ideia pryrodnoho prava u svitohliadi H. S. Skovorody*” [“The idea of natural law in the worldview of H.S. Skovoroda”], materials of the *Kharkivski skovorodynivskykh chytannia, prysviacheni 27-richchiu z dnia narodzhennia Hryhoriia Savycha Skovorody* [Kharkiv readings of the Pandoninivskyi, dedicated to the 27th anniversary of the birth of Hryhoriy Savych Skovoroda], KhDU, Kharkiv. P. 192.
10. Edited by Ushkalova L. V. (2003), *Skovoroda H. S. Vybrani tvory v ukrainskykh perekladakh*. [Skovoroda H. S. Selected works in Ukrainian translations], Vesta, Ranok, Kharkiv, 141 p. [Ukraine]
11. Chernii A. M. (2003), “*Sutnist khrystyianskoho humanizmu*” [“The essence of Christian humanism”], journal *Ahrarna nauka i osvita* [Agrarian science and education], vol. 1–2, pp. 127–133. [Ukraine]
12. Demydenko H. H. and Petryshyna O. V. (2009), *Istoriia vchen pro derzhavu i pravo* [History of teachings about the state and law], Pravo, Kharkiv. 256 p. [Ukraine]
13. Kuts V. A. (2008) “*Hryhoriia Skovoroda pro rol pratsi u rozvytku osobystosti*” [“Hryhoriy Skovoroda on the role of work in personality development”], journal *Visnyk NTUU “KPI”* [Bulletin of NTUU “KPI”], vol. 3(24), pp. 39–41. [Ukraine]
14. Kozholianko H. (2009), “*Ideino-pedahohichni pohliady Hryhoriia Skovorody u konteksti stanovlennia i rozvytku ukrainskoi natsii v otsyntsi etnoloha Volodymyra Shaiana*” [“Ideological and pedagogical views of Hryhoriy Skovoroda in the context of the formation and development of the Ukrainian nation in the assessment of ethnologist Volodymyr Shayan”], journal *Pytannia istorii Ukrainy* [Issues of Ukrainian history], vol. 12, pp. 170–172. [Ukraine]

А. В. Авдєєва, аспірант Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

ЕКСПЛІКАЦІЯ НАПРЯМКІВ УДОСКОНАЛЕННЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЩОДО ЗАХИСТУ ПРАВ ДІТЕЙ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ ВЛАДИ В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження зумовлено тим, що держава має гарантувати кожній дитині охорону та захист прав, свобод і законних інтересів. У межах проведеного дослідження встановлено, що захист дітей залежить від їхньої категорії: 1) діти-біженці, діти-шукачі притулку, діти без супроводу дорослих, внутрішньо переміщені діти, діти-мігранти; 2) діти, які стали об'єктами торгівлі дітьми, контрабанди та викрадення; 3) діти, які були об'єктами сексуальної експлуатації та сексуального насильства; 4) діти, які стали об'єктами економічної експлуатації, включаючи дитячу працю; 5) діти, які живуть або працюють на вулиці; 6) діти, які вступили у конфлікт із законом. З'ясовано, що в Україні до повномасштабної війни проти неї актуальним питанням було надання захисту дітям з інших країн походження та паралельно власним українським дітям. Проте з 2022 р. одним із найбільш важливих питань є захист внутрішньо переміщених дітей-українців. Тому метою статті є застосування методу аналітичної філософії (експлікації) для обґрунтування напрямків удосконалення державної політики щодо захисту прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні. Застосування цього методу дало змогу встановити, по-перше, поступовий міграційний приріст серед дітей у період з 2019 по 2021 роки. На жаль, через вплив низки факторів Державна служба статистики України не розміщує на своєму веб-сайті інформацію щодо кількості мігрантів за віком, статтю та типом місцевості за всіма потоками за період 2022 року. Відтак, складно надати прогностичну оцінку, яким чином будуть формуватися тенденції в міграційному скороченні чи прирості дітей в Україні найближчим часом. По-друге, складності додає те, що на Єдиній інформаційній базі даних про внутрішньо переміщених осіб Міністерства соціальної політики України відсутня вся інформація про кількість внутрішньо переміщених дітей за останні роки. Крім того, на Єдиній інформаційній базі даних про внутрішньо переміщених осіб можна віднайти вибіркову інформацію щодо кількості внутрішньо переміщених осіб загалом. Усе це ускладнює об'єктивність сприйняття й аналізу інформації, а також обґрунтування заходів державної політики щодо захисту, зокрема, внутрішньо переміщених дітей. Разом із тим, доведена необхідність вирішення проблеми, пов'язаної з кейс-менеджерами, які як фахівці супроводжують сім'ю-ВПО на новій території невизначений термін. Кейс-менеджерів має набирати та навчати громада. На сьогодні їхнє фінансування – це завдання держави, але остаточне рішення, чи потрібні вони в тому чи іншому населеному пункті, ухвалює громада. Відтак, маємо ситуацію, за якої таких фахівців в Україні працює мало. Їм потрібна відповідна освіта, яку в Україні потрібно розвивати.

Ключові слова: експлікація, напрямки удосконалення, державна політика, захист прав дітей, децентралізація влади, Україна.

A. V. Avdeeva. Explanation of the directions of improvement of state policy regarding the protection of children's rights in the conditions of decentralization of authority in Ukraine

The relevance of the study is determined by the fact that the state must guarantee the protection and protection of rights, freedoms and legitimate interests of every child. Within the scope of the conducted research, it was established that the protection of children depends on their category: 1) refugee children, asylum-seeking children, children unaccompanied by adults, internally displaced children, migrant children; 2) children who have become objects of child trafficking, smuggling and kidnapping; 3) children who were the objects of sexual exploitation and sexual violence; 4) children who have become objects of economic exploitation, including child labor; 5) children who live or work on the street; 6) children who have come into conflict with the law. It has been found that in Ukraine, before the full-scale war against it, the protection of children from other countries of origin and, at the same time, their own Ukrainian children, was an urgent issue. However, from 2022, one of the most important issues is the protection of internally displaced Ukrainian children. Therefore, the purpose of the article is to apply the method of analytical philosophy (explication) to substantiate the directions of improvement of state policy regarding the protection of children's rights in the conditions of decentralization of power in Ukraine. The application of this method made it possible to establish, firstly, a gradual increase in migration among children in the period from 2019 to 2021. Unfortunately, due to the influence of a number of factors, the State Statistics Service of Ukraine does not post on its website information on the number of migrants by age, gender, and type of area for all streams for the period of 2022. Therefore, it is difficult to provide a predictive assessment of how trends in migration reduction or increase in children in Ukraine will be formed in the near future. Secondly, the fact that the Unified Information Database on Internally Displaced Persons of the Ministry of Social Policy of Ukraine does not contain all the information on the number of internally displaced children in recent years adds to the complexity. In addition, on the Unified Information Database on Internally Displaced Persons, you can find selective information on the number of internally displaced persons in general. All this complicates the objectivity of perception and analysis of information, as well as the justification of state policy measures to protect, in particular, internally displaced children. At the same time, the need to solve the problem related to case managers, who as specialists accompany the IDP family in the new territory for an indefinite period, has been proven. Case managers must be recruited and trained by the community. Currently, their financing is a task of the state, but the community makes the final decision whether they are needed in one or another settlement. Therefore, we have a situation in which there are few such specialists working in Ukraine. They need appropriate education, which needs to be developed in Ukraine.

Key words: explanation, directions for improvement, state policy, protection of children's rights, decentralization of power, Ukraine.

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної агресії проти України набуває важливості її завдання щодо забезпечення охорони та захисту прав, свобод і законних інтересів дитини. Більше того, війна зумовила розширення меж виконання цього завдання, адже значна частина українських дітей виїхала або за кордон, або в інший регіон України. На цій підставі слід говорити про вихід за межі внутрішньої політики держави щодо забезпечення охорони та захисту прав дітей [1]. Це означає, що необхідним є застосування такого статичного підходу, який би забезпечив результативність державної політики щодо захисту прав дітей в умовах війни, з одного боку. А з другого – урахував особливості реформи децентралізації влади, що також чинить значний вплив на результативність такої політики, яка якомога більше має бути наближена до інтересів суспільства загалом і потреб дітей зокрема. Оскільки, окрім повномасштабної війни, яка розпочалася 24 лютого 2022 року в Україні, нестабільна економічна та політична ситуація також зумовлює значне зростання чисельності дітей, які опинились у складних життєвих обставинах. У зв'язку з цим одним із пріоритетних завдань реформування системи соціального захисту дітей є обґрунтування статичного підходу до вдосконалення системи соціальних послуг в умовах децентралізації. Адже децентралізація за таких умов стає дієвим інструментом розвитку територіальних громад в Україні, засобом зміцнення захисту дітей, формою посилення економічної самостійності, що, зрештою, може стати підґрунтям підвищення соціального благополуччя дітей в Україні. Усе це засвідчує, що обрана тема дослідження важлива для наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню особливостей реалізації державної політики у сфері захисту прав дітей присвячені наукові роботи С. Варієра, О. Безпалько, М. Гуддемі, Н. Гусака, І. Зверева, О. Кабанець, А. Капської, О. Карпенко, Н. Максимової, Ж. Петрочко, О. Потопахіної, Т. Прітченко, Н. Романової, Ю. Саєнко, Т. Семигіної, Н. Сидоренко, С. Толстоухової, І. Цибуліної, А. Хосо та ін. У той же час, не применшуючи наукових здобутків учених, можемо відзначити, що існує необхідність у застосуванні методу аналітичної філософії (експлікації), який дозволить надати розгорнуті пояснення щодо статичного підходу до вдосконалення державної політики щодо захисту прав дітей в Україні в сучасних умовах.

Метою статті є висвітлення теоретичних аспектів та практичних заходів щодо експлікації напрямів удосконалення державної політики зі захисту прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні.

Виклад основного матеріалу. Сучасний етап розвитку, що характеризується нестабільністю суспільних і політичних відносин на міжнародній арені, глобальною економічною кризою та збільшенням рівня безробіття, вимагає від усіх органів державної влади нових механізмів захисту найбільш незахищеної категорії громадян – дітей. Стратегічна мета кожної держави має бути спрямована на реалізацію міждисциплінарного підходу до питань реформування чинного законодавства й обмін досвідом між державами, які найбільше досягнули успіху у вирішенні цих питань. На основі міжнародної взаємодії кожен регіон (територія) надалі має «розробити свою систему правових документів» [2].

Як відомо, місцеве самоврядування представляє собою реалізацію прямої демократії, при якій органи управління не відокремлені від громадянського суспільства. Організація місцевого самоврядування є одним із найбільш достовірних показників демократичності суспільно-політичного режиму. Місцеве самоврядування вступає з центральною виконавчою владою в дискусію, проблематика якої залежить від стану суспільно-політичної системи.

Реформа місцевого самоврядування й територіальної організації влади в Україні на основі децентралізації влади, успішно реалізується з 2015 року, та створила нові можливості для розвитку територіальних громад. Реформа децентралізації влади, здійснюється на основі Закону України «Про добровільне об'єднання територіальних громад» та деяких інших нормативних актів [3]. З цією метою урядом ініційовано масштабну роботу щодо забезпечення добровільних об'єднань територіальних громад міст, селищ та сіл, здатні об'єднувати територіальні громади (ОТГ), органи місцевого самоврядування, які наділяються значно більшим обсягом повноважень, ніж повноваження, що мають традиційні міські, селищні та сільські ради.

Україна вже багато років проводить реформу децентралізації влади для зміни централізованої моделі управління країною, побудови ефективної системи територіальної організації та стимулювання посиленого функціонування місцевого самоврядування в Україні. Створення функціонуючого місцевого самоврядування повинне стати основою для надання високоякісних та доступних соціальних послуг усім категоріям населення, зокрема і дітям, стати працюючим механізмом захисту та реалізації їх прав. Так, на сьогодні на органи місцевого самоврядування покладено наступні функції організації надання адміністративних послуг у сфері захисту прав дітей.

Варто також відмітити, що відповідно до статті 56 Цивільного кодексу України, органами опіки та піклування є районні державні адміністрації, виконавчі органи сільських, селищних, міських, районних у містах рад об'єднаних територіальних громад [4]. Тому на сучасному етапі децентралізації, основними завданнями державної політики у сфері захисту прав дитини виступають такі:

- створити достатню кількість спеціалістів із соціальної роботи в кожній регіональній громаді для раннього виявлення сімей та їх соціального супроводу з метою недопущення дітей до інституційних закладів освіти;
- оптимізувати мережі закладів соціального захисту населення через територіальну та інфраструктурну доступність населення;

– проаналізувати можливість територіальних громад щодо надання основних соціальних послуг дітям, сім'ям з дітьми, із залученням представників недержавного сектору;

– реорганізувати центри соціальних служб для сім'ї, дітей та молоді у містах, районах та селах у центри соціального обслуговування денного та стаціонарного відділення;

– не допускати ліквідації соціальних установ на всіх рівнях тощо.

Загальнодержавна реформа в Україні, що пов'язана із процесом децентралізації, несе за собою трансформацію також і нормативно-правової бази захисту прав дітей. Так, відповідно до статті 4 Закону України «Про органи влади та служби у справах дітей та спеціальні установи у справах дітей», внесені наступні зміни децентралізації влади у сфері захисту прав дитини:

– утворення служб у справах дітей виконавчих органів сільських, селищних рад об'єднаних територіальних громад із штатною чисельністю з розрахунку один працівник служби не більше ніж на одну тисячу дітей, але не менше одного працівника на об'єднану територіальну громаду;

– установлення штатної чисельності працівників районних, міських, районних у містах служб у справах дітей з розрахунку один працівник служби не більше ніж на одну тисячу дітей, які проживають у районі, та не більше ніж на дві тисячі дітей, які проживають у місті, районів у містах [5].

На підставі вищезазначеного можна окреслити функції органів місцевого самоврядування щодо організації надання адміністративних послуг у сфері захисту прав дітей, а саме:

1) реєстрація звернень та повідомлень про жорстоке поводження з дітьми або вчинення домашнього насильства;

2) реєстрація повідомлень про порушення прав дитини;

3) видача громадянам повідомлень про прийняті рішення щодо надання соціальної допомоги, посвідчення про встановлення певного статусу особі, направлення особи на реабілітацію, направлення для отримання соціальних послуг, тощо;

4) формування та передача документів для опрацювання й прийняття рішень структурним підрозділом з питань соціального захисту

5) прийом документів для надання соціальної підтримки громадянам та для прийняття рішень щодо встановлення опіки та піклування над повнолітніми недієздатними та обмежено дієздатними особами та ін.

На сьогодні в нашій країні триває поетапний процес створення служб для дітей в об'єднаних територіальних громадах. Попри всі зусилля, служби у справах дітей, створено тільки в третині територіальних громад. Більше того, 65% територіальних громад не підготовлені та не мають законних підстав для здійснення низки важливих повноважень у сфері захисту прав дітей. Це є однією із найсуттєвіших проблем, адже війна, яка розпочалася 24 лютого 2022 року, вимагає від соціальних служб посиленої підтримки незахищених верств населення, а особливо дітей, яких за даними платформи «Діти війни», станом на 22 вересня 2022 року від збройної агресії рф, загинула 391 особа та 767 осіб поранено [6].

За даними ЮНІСЕФ, від початку війни, 2 мільйони дітей покинути Україну й 3 мільйони дітей отримали статус внутрішньо переміщеної особи [7]. Для вирішення цього проблемного питання, початково зобразимо найбільш вразливі регіони країни (рис. 1). Крім того, слід проаналізувати інформацію щодо кількості дітей-мігрантів за віком, статтю та типом місцевості за всіма потоками (табл. 1).

Як бачимо із рис. 1, діти знаходяться під загрозою, унаслідок свого територіального розміщення. У такому контексті, цю проблему частково може вирішити міжмуніципальне співробітництво як об'єднання зусиль декількох територіальних громад.

Власне, укладення угод про співробітництво територіальних громад, дозволить створювати спільні Центри надання адміністративних послуг, й віддалені робочі місця в територіальних громадах, які не є адміністративними центрами. Такі заходи рівномірно по регіонах розподілять та нададуть допомогу дітям, постраждалим внаслідок агресії рф, або внутрішньо переміщеним дітям. Для цього навіть не потрібно створювати нормативно-правове підґрунтя. Так, ще в 2014 році, було прийнято Закон України «Про співробітництво територіальних громад», що закріплює правові та організаційні засади співробітництва територіальних громад, принципи, форми, механізми такого співробітництва, його стимулювання, фінансування та контроль.

Як бачимо з табл. 1 в Україні у період з 2019 по 2021 роки спостерігався загалом поступовий міграційний приріст серед дітей. Власне кажучи, маємо такий приріст стосовно дітей за їхнім віком:

– від 0 до 4 років: у порівнянні з попереднім роком, у 2021 році приріст становив 82%, а у 2020 році становив на 17%;

– від 5 до 9 років: у порівнянні з попереднім роком, у 2021 році приріст становив 35%, а у 2020 році становив у 2,5 рази;

– від 10 до 14 років: у порівнянні з попереднім роком, у 2021 році скорочення було -43%, а у 2020 році навпаки приріст був у 1,5 рази;

– від 15 до 19 років: у порівнянні з попереднім роком, у 2021 році приріст становив майже 80%, а у 2020 році навпаки скорочення було у 3 рази.

Таблиця 1

Кількість дітей-мігрантів за віком, статтю та типом місцевості за всіма потоками¹ (осіб)

	Кількість прибулих			Кількість вибулих			Міграційний приріст, скорочення (-)		
	обидві статі	чоловіки	жінки	обидві статі	чоловіки	жінки	обидві статі	чоловіки	жінки
у 2019 році									
Міська та сільська місцевість									
Усього	576 032	257 250	318 782	554 520	241 361	313 159	21 512	15 889	5 623
у т.ч. у віці, років									
0–4	35 805	18 158	17 647	34 893	17 682	17 211	912	476	436
5–9	29 298	14 954	14 344	29 679	15 172	14 507	-381	-218	-163
10–14	21 874	11 010	10 864	22 128	11 155	10 973	-254	-145	-109
15–19	85 040	40 340	44 700	75 594	34 200	41 394	9 446	6 140	3 306
у 2020 році									
Міська та сільська місцевість									
Усього	435 280	192 809	242 471	425 964	186 686	239 278	9 316	6 123	3 193
у т.ч. у віці, років									
0–4	28 537	14 613	13 924	27 467	14 067	13 400	1 070	546	524
5–9	23 715	12 156	11 559	23 608	12 093	11 515	107	63	44
10–14	17 926	9 099	8 827	17 843	9 051	8 792	83	48	35
15–19	55 334	24 820	30 514	51 966	22 757	29 209	3 368	2 063	1 305
у 2021 році									
Міська та сільська місцевість									
Усього	476 925	216 165	260 760	455 664	200 643	255 021	21 261	15 522	5 739
у т.ч. у віці, років									
0–4	32 284	16 605	15 679	30 336	15 548	14 788	1 948	1 057	891
5–9	26 230	13 427	12 803	26 085	13 362	12 723	145	65	80
10–14	21 205	10 857	10 348	21 147	10 845	10 302	58	12	46
15–19	63 395	30 254	33 141	57 338	26 379	30 959	6 057	3 875	2 182

Джерело: ¹Без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях [8].

На жаль, поки що Державна служба статистики України не розміщує на своєму веб-сайті інформацію щодо кількості мігрантів за віком, статтю та типом місцевості за всіма потоками за період 2022 року. Це зумовлено впливом низки факторів (зовнішніх і внутрішніх). Тому поки складно спрогнозувати, якими будуть міграційний приріст чи скорочення дітей в Україні у найближчій перспективі. У той же час, можна говорити допомогу таким дітям залежно від їх категорії, а саме:

- 1) діти-біженці, діти-шукачі притулку, діти без супроводу дорослих, внутрішньо переміщені діти, діти-мігранти;
- 2) діти, які стали об'єктами торгівлі дітьми, контрабанди та викрадення;
- 3) діти, які були об'єктами сексуальної експлуатації та сексуального насильства;
- 4) діти, які стали об'єктами економічної експлуатації, включаючи дитячу працю;
- 5) діти, які живуть або працюють на вулиці;
- 6) діти, які вступили у конфлікт із законом.

Діти-біженці, діти-шукачі притулку, діти без супроводу дорослих, внутрішньо переміщені діти, діти-мігранти це наразі одна з найчисельніших категорій дітей, яка вимагає особливої уваги через ризик її подальшого



Рис. 1. Кількість дітей, які загинули або постраждали внаслідок збройної агресії рф [6]

збільшення за сучасних умов. Так, у 2017 р. на обліку територіальних органів Державної міграційної служби України перебувало 2382 особи, які отримала статус біженця, та 709 осіб, які отримали додатковий захист, у тому числі 659 дітей у складі сім'ї у віці до 14 років [9].

Останніми роками (до повномасштабної війни проти України у 2022 році) для нашої держави актуальним питанням було розміщення та допомога дітям насамперед з інших країн, зокрема, Афганістану, Бангладешу, Сомалі, Іраку, Гвінеї тощо [10]. Проте все змінилося через тимчасову окупацію АР Крим та м. Севастополь та тимчасову окупацію частини території Донецької та Луганської областей. З'явилась нова категорія громадян – внутрішньо переміщені особи, з-поміж яких дуже багато дітей. Міністерство соціальної політики України проводить моніторинг обліку внутрішньо переміщених осіб, вживає заходів щодо формування та ведення Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб. На початок 2018 р. налічувалося 1 492 100 внутрішньо переміщених осіб, з них понад 230 тис. – діти. На початок 2018 р. службами у справах дітей обліковано 1 326 дітей-сиріт і дітей, позбавлених батьківського піклування, які перемістилися з тимчасово окупованих територій Донецької та Луганської областей в інші регіони України, а також понад 600 дітей, які перемістилися без супроводу батьків.

Законодавчо унормовано ряд питань щодо забезпечення прав внутрішньо переміщених дітей. Ухвалено Стратегію інтеграції внутрішньо переміщених осіб та впровадження довгострокових рішень щодо внутрішнього переміщення на період до 2020 року. Дітям з числа внутрішньо переміщених осіб надається пріоритетне право на прийняття до місцевих закладів дошкільної і загальної середньої освіти та направлення на оздоровлення.

У 2020 році цифра внутрішньо переміщених осіб і дітей із ними становила 1 446 881, з яких дітей – 197 672. Ця інформація надана Єдиною інформаційною базою даних про внутрішньо переміщених осіб Міністерства соціальної політики України [11]. У той же час, зауважимо, що розгляд інформації в Єдиній інформаційній базі даних про внутрішньо переміщених осіб Міністерства соціальної політики України дав змогу стверджувати, що ця інформація не зовсім є прозорою та легкою в пошуку. Наявний останній Звіт про стан виконання заходів стосовно ВПО за 2017 рік, зокрема, у контексті звітування щодо результатів реалізації Комплексної державної програми щодо підтримки, соціальної адаптації та реінтеграції громадян України, які переселилися з тимчасово окупованої території України та районів проведення антитерористичної операції в інші райони у період до 2017 року [12].

Слід констатувати, що сім'ї вимушених внутрішньо переміщених осіб після переїзду до віддаленої громади змушені організувати своє життя та забезпечувати здоров'я та безпеку власних дітей. Крім того, організація передбачає забезпечення дітей якісною психосоціальною підтримкою. Частину таких незручностей може вирішити сама сім'я, яка вимушено переїхала інше місце проживання. Адже державі простіше вирішувати проблему, коли про неї, принаймні, відомо [13]. Щоб мати доступ до медичних послуг, необхідно укласти декларацію з місцевим лікарем. Щоб мати соціальні виплати, людина має зв'язатися із Центром надання адміністративних послуг

або Управлінням соціального захисту населення. Таким чином, влада та спеціалісти матимуть чіткий сигнал: ось, людина переїхала, потрібно передати їй особисту справу та надати системну допомогу.

Рішення про надання послуг вирішується оперативно (у день звернення). Варто лише уточнити, для яких послуг необхідне підтвердження ВПО, а для яких необов'язково. Звичайно, хочеться, щоб працівники соціальної служби мали змогу самостійно виявляти сім'ї, які потребують допомоги, та самостійно про них сповіщати відповідні установи.

Проте насправді фахівців із соціальної роботи, які працюють у громадах (саме від місцевого самоврядування), дуже мало. Це пояснюється тим, що раніше таких працівників просто не хотіли наймати ті чи інші громади. Навіть зараз, зайшовши на офіційну сторінку місцевого самоврядування, буває важко чи взагалі неможливо знайти інформацію щодо послуг такого соціального працівника. У найкращому випадку ці функції виконують волонтерські громадські організації, які приїжджають до громади, куди переїхало багато людей із постраждалих територій.

Зазначені публічні інституції оцінюють стан справ та визначають, яких послуг насправді не вистачає людям із постраждалих територій. Потім публічні інституції сигналізують відповідним органам та службам: кого влаштувати до школи чи дитячого садка, кому необхідна робота, хто потребує особливого медичного догляду.

Наразі головними цілями соціальної сфери в Україні є:

- безпека для дітей;
- фізична, матеріальна та психологічна допомога;
- підтримка послуг для тих, хто її потребує;
- виділення бюджету на утримання дітей, які ростуть без батьківського піклування;
- виплати на новонароджених;
- підтримка кейс-менеджерів.

При цьому особливий актуальності набуває робота саме кейс-менеджерів. Вони є фахівцями, які супроводжують сім'ю-ВПО на новій території невизначений термін. Такий соціальний працівник проводить оцінку проблем, що виникають у цій сім'ї, дає чіткий інструктаж, як такі ситуації вирішувати, і шукає фахівців, які можуть допомогти сім'ї на новій території. Коли ситуація стає більш-менш стабільною, соціальний працівник повідомляє сім'ї, що тепер вона може звертатися до нього з усіх питань, але їхня щоденна співпраця завершена [14].

В Україні існує проблема: кейс-менеджерів має набирати та навчати громада. Наразі їхнє фінансування лежить на державі, але остаточне рішення, чи потрібні вони в тому чи іншому населеному пункті, ухвалює громада. Тому таких фахівців в Україні мало. Їм потрібна відповідна освіта, яка в Україні поки що не розвинена. Отже, для кожного місцевого самоврядування важливо зрозуміти та прийняти відповідне рішення: люди потребують чіткої поінформованості про соціальні послуги на тій чи іншій території, адже обізнаний громадянин може навіть не потребувати допомоги держави, якщо вчасно отримає консультацію.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, діти є найбільш незахищеною категорією населення, яка вимагає забезпечення їй охорони та захисту прав, свобод і законних інтересів. У межах проведеного дослідження встановлено, що захист дітей залежить від їх категорії, а саме: 1) діти-біженці, діти-шукачі притулку, діти без супроводу дорослих, внутрішньо переміщені діти, діти-мігранти; 2) діти, які стали об'єктами торгівлі дітьми, контрабанди та викрадення; 3) діти, які були об'єктами сексуальної експлуатації та сексуального насильства; 4) діти, які стали об'єктами економічної експлуатації, включаючи дитячу працю; 5) діти, які живуть або працюють на вулиці; 6) діти, які вступили у конфлікт із законом. Зважаючи на сучасні умови, з'ясовано, що в Україні до повномасштабної війни проти неї актуальним питанням було надання захисту дітям з інших країн походження та паралельно власним українським дітям.

Проте, починаючи з 2022 року, одним з найбільш важливих питань є захист і допомога внутрішньо переміщеним дітям-українцям і власним внутрішнім мігрантам. Аналіз інформації Єдиної інформаційної бази даних про внутрішньо переміщених осіб Міністерства соціальної політики України дав змогу стверджувати, що ця інформація не зовсім є прозорою та відкритою в доступі для пересічного громадянина. Зокрема, наявний Звіт про стан виконання заходів розміщено з 2017 рік у контексті звітування щодо результатів реалізації Комплексної державної програми щодо підтримки, соціальної адаптації та реінтеграції громадян України, які переселилися з тимчасово окупованої території України та районів проведення антитерористичної операції в інші райони у період до 2017 року. Крім того, можна віднайти вибірккову інформацію щодо кількості внутрішньо переміщених осіб загалом і дітей зокрема. Усе це ускладнює об'єктивність сприйняття й аналізу інформації, а також обґрунтування заходів державної політики щодо захисту, зокрема, внутрішньо переміщених дітей.

Складності ситуації додає те, що децентралізації влади, яка покликана була забезпечити реформування системи соціального захисту та наближення влади до населення, через повномасштабну війну не була завершена (децентралізація). Відтак, виникають нові проблемні питання, пов'язані з функціонуванням органів місцевого самоврядування за сучасних умов і виконання цими органами своїх завдань щодо соціального захисту прав дорослих громадян і дітей. Аргументовано на необхідності вирішення проблеми, пов'язаної з кейс-менеджерами,

які як фахівці супроводжують сім'ю-ВПО на новій території невизначений термін. Кейс-менеджерів має набирати та навчати громада. На сьогодні їхнє фінансування – це завдання держави, але остаточне рішення, чи потрібні вони в тому чи іншому населеному пункті, ухвалює громада. Відтак, маємо ситуацію, за якої таких фахівців в Україні працює мало. Їм потрібна відповідна освіта, яку в Україні потрібно розвивати.

Крім того, застосування методу аналітичної філософії (експлікації) до аналізу процесів сучасного стану захисту прав дітей в умовах децентралізації влади в Україні дозволило встановити, що хоча реформа децентралізації й успішно реалізується з 2015 року, наразі, після початку війни в Україні, перед нею постали нові виклики. Вони вимагають негайного реагування на загрозу безпеки дітей. Вбачаємо часткове вирішення цієї проблеми у створенні міжмуніципального співробітництва як об'єднання зусиль декількох територіальних громад. Унаслідок таких дій, рівномірно по регіонах розподіляться та отримають допомогу діти, що постраждали внаслідок агресії РФ, або внутрішньо переміщені діти.

Список використаних джерел:

1. Помаза-Пономаренко А. Л., Лободенко К. В. Наукові перспективи розвитку правозахисної державної політики України : монографія. Харків : НУЦЗ України, 2020. 188 с.
2. Tyesta L. A. L. W., Saraswati R., Arif F. Implications of legal positivism of the promotion of children's rights on national law. *J. Advanced Res. L. & Econ.* 2020. Vol. 11. P. 661.
3. Про добровільне об'єднання територіальних громад : Закон України від 05.02.2015 № 157- VIII. Законодавство України : база даних / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19>
4. Цивільний кодекс України: Закон України від 16 січня 2003 року № 435-IV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text>
5. Про органи і служби у справах дітей та спеціальні установи для дітей Закон України 1995 р. (редакція закону 2017 р.) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20/95-%D0%B2%D1%80#Text>
6. Діти війни. Веб-сайт. URL: <https://childrenofwar.gov.ua/>
7. UNICEF. Веб-сайт. URL: <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/copy-nearly-37-million-children-displaced-worldwide-highest-number-ever-recorded>
8. Державна служба статистики України, 2019, 2020, 2021. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>
9. Деінституціоналізація системи виховання дітей, які залишилися без батьківської опіки, в Україні: результати та перспективи. Щорічна державна доповідь про становище дітей в Україні (за підсумками 2017 року), підготовлена Міністерством соціальної політики України та ДУ «Державний інститут сімейної та молодіжної політики». URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%BB%D1%8F/Downloads/2018_Dopovid_DI_1_variant_03_21.pdf
10. Sandelowsky-Bosman C., Liefwaard T. Children trapped in camps in Syria, Iraq and Turkey: Reflections on jurisdiction and state obligations under the United Nations Convention on the Rights of the Child. *Nordic Journal of Human Rights*. 2020. T. 38. №. 2. Pp. 141–158.
11. Кількість зареєстрованих ВПО станом на 13 квітня 2020 р. Офіційний веб-сайт Міністерства з питань реінтеграції тимчасово окупованих територій України. URL: <http://surl.li/euqfa>
12. Звіти. Внутрішньо переміщені особи, 2018. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/?t=152&from=&till=&m=19#tagpanel>
13. Gibson L., Gharaibeh F. Care and rehabilitation services to child victims of abuse in the United Arab Emirates: Examples of innovation. *Children and Youth Services Review*. 2019. T. 101. Pp. 87–98.
14. Guddemi M., Jambor T., Moore R. Advocacy for the Child's Right to Play. Play from birth to twelve and beyond. *Routledge*, 2021. Pp. 519–529.

References:

1. Sydorenko N. S. (2016). Interpretatsiya ponyattya «publichna sluzhba» z urakhuvannyam zarubizhnoho dosvidu [Interpretation of the concept of "public service" taking into account foreign experience]. *Aspects of public administration* [Aspekty publichnoho upravlinnya]. 4(9–10), pp. 71–77. [In Ukraine].
2. Pomaza-Ponomarenko A. L., Lobodenko K. V. (2020). Naukovi perspektyvy rozvytku pravozakhysnoyi derzhavnoyi polityky Ukrayiny [Scientific prospects for the development of human rights state policy of Ukraine] : monograph. Kharkiv : NUTSZ of Ukraine. [In Ukraine].
2. Tyesta L. A. L. W., Saraswati R., Arif F. (2020). Implications of legal positivism of the promotion of children's rights on national law. *J. Advanced Res. L. & Econ.* Vol. 11. P. 661.
3. VRU (2015) Pro dobrovil'ne ob'yednannya terytorial'nykh hromad [On the voluntary association of territorial communities] : Zakon Ukrayiny. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/157-19> [In Ukraine].
4. VRU (2003) Tsyvil'nyy kodeks Ukrayiny [Civil Code of Ukraine] : Zakon Ukrayiny. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15#Text> [In Ukraine].
5. VRU (1995) Pro orhany i sluzhby u spravakh ditey ta spetsial'ni ustanovy dlya ditey Zakon Ukrayiny 1995 r. (redaktsiya zakonu 2017 r.) [On bodies and services for children and special institutions for children Law of Ukraine

of 1995 (revision of the law of 2017)]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/20/95-%D0%B2%D1%80#Text> [In Ukraine].

6. Dity viyny. [Children of war]. URL: <https://childrenofwar.gov.ua/> [In Ukraine].

7. UNICEF. Website URL: <https://www.unicef.org/ukraine/press-releases/copy-nearly-37-million-children-displaced-worldwide-highest-number-ever-recorded> [In Ukraine].

8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrayiny, 2019, 2020, 2021 [State Statistics Service of Ukraine, 2019, 2020, 2021]. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> [In Ukraine].

9. Deinstytutsionalizatsiya systemy vykhovannya ditey, yaki zalyshylysya bez bat'kivs'koyi opiky, v Ukrayini: rezul'taty ta perspektyvy. Shchorichna derzhavna dopovid' pro stanovyshe ditey v Ukrayini (za pidsumkamy 2017 roku) [Deinstitutionalization of the education system for children left without parental care in Ukraine: results and prospects. The annual state report on the situation of children in Ukraine (according to the results of 2017)], prepared by the Ministry of Social Policy of Ukraine and State Institute of Family and Youth Policy. URL: file:///C:/Users/%D0%90%D0%B%D1%8F/Downloads/2018_Dopovid_DI_1_variant_03_21.pdf [In Ukraine].

10. Sandelowsky-Bosman C., Liefwaard T. (2020). Children trapped in camps in Syria, Iraq and Turkey: Reflections on jurisdiction and state obligations under the United Nations Convention on the Rights of the Child. *Nordic Journal of Human Rights*. T. 38. №. 2. Pp. 141–158.

11. Kil'kist' zareyestrovanykh VPO stanom na 13 kvitnya 2020 r. Ofitsiyny veb-sayt Ministerstva z pytan' reintehratsiyi tymchasovo okupovanykh terytoriy Ukrayiny. [Number of registered IDPs as of April 13, 2020. Official website of the Ministry for Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine]. URL: <http://surl.li/euqfa> [In Ukraine].

12. Zvity. Vnutrishn'o peremishcheni osoby, 2018. [Reports Internally displaced persons, 2018]. URL: <https://www.msp.gov.ua/timeline/?t=152&from=&till=&m=19#tagpanel>

13. Gibson L., Gharaibeh F. (2019). Care and rehabilitation services to child victims of abuse in the United Arab Emirates: Examples of innovation. *Children and Youth Services Review*. T. 101. Pp. 87–98.

14. Guddemi M., Jambor T., Moore R. (2021). Advocacy for the Child's Right to Play. Play from birth to twelve and beyond. *Routledge*. Pp. 519–529.

Н. О. Базиляк, кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри української та іноземних мов
Львівського державного університету фізичної культури
імені Івана Боберського

ТРАНСФОРМАЦІЯ СУЧАСНИХ УПРАВЛІНСЬКИХ ПІДХОДІВ У ФОРМУВАННІ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ВЕКТОРІВ РЕФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ВИЩОЇ ОСВІТИ

З'ясовано, що з переходом цивілізації в постіндустріальну стадію, яку визначають як інформаційне суспільство, освіта обіймає одне з перших місць серед чинників розвитку людства. Провідні країни світу, які обрали шлях інноваційного економіки, заснованої на знаннях, визначають систему освіти як локомотив побудови такої економіки. Освіта уособлює суспільно організований та унормований процес постійної передачі попередніми поколіннями наступникам соціально-значущого досвіду. Освіта стає процесом, що відбувається протягом усього активного життя особистості.

Обґрунтовано, що під освітою розуміється процес оволодіння системою знань і умінь, вироблених людством, формування на цій основі гуманістичного світогляду, пізнавальних здібностей, свідомості людини та норм поведінки. Освіта є соціальною підсистемою, що має свою структуру до якої входять такі основні елементи: навчально-виховні установи як соціальні організації та навчальний процес як вид соціокультурної діяльності. Гуманізація освіти передбачає орієнтацію освітньої системи та всього освітнього процесу на розвиток та становлення відносин взаємної поваги учнів та педагогів, заснованого на повазі прав кожної людини.

Гуманітаризація освіти орієнтує на освоєння змісту освіти незалежно від його рівня та типу, що дозволяє охоче вирішувати головні соціальні проблеми, вільно спілкуватися з людьми різних національностей та будь-яких професій, добре знати рідну мову, історію та культуру. Зазначене може втілюватися практично різними способами, наприклад, через групування студентів за успішністю, поділ навчальних дисциплін на обов'язкові та вибіркові, складання індивідуальних планів та освітніх маршрутів для окремих студентів тощо.

Означено, що багатоваріантність вищої освіти означає створення в освітній системі умов вибору та надання кожному суб'єкту шансу до успіху, стимулювання студентів до самостійного вибору та прийняття відповідального рішення, забезпечення розвитку альтернативного та самостійного мислення. Важливою є організація багатоетапного освітнього процесу, що забезпечує можливість досягнення на кожному етапі освіти того рівня освіченості, який відповідає можливостям та інтересам молодшої людини.

Доведено, що одна з відмінних рис сучасної вищої освіти – перехід від державного до суспільно-владного управління освітою, а основна ідея державно-громадського управління освітою полягає в тому, щоб об'єднати зусилля держави та суспільства у вирішенні проблем освіти, надати педагогам та студентам більше прав та свобод у виборі змісту, форм та методів організації навчального процесу, у виборі різних типів закладів вищої освіти. Вибір права і свободи робить молоду людину як об'єктом вищої освіти, а її його активним суб'єктом, самостійно визначаючим свій вибір широкого спектра програм, навчальних закладів, типів відносин.

Ключові слова: трансформація, управлінські підходи, система, заклади, вища освіта, соціально-гуманітарні вектори, формування, реформування.

N. O. Bazyliak. Transformation of modern management approaches in the formation and implementation of social and humanitarian vectors of reforming the higher education system

It was found that with the transition of civilization to the post-industrial stage, which is defined as the information society, education occupies one of the first places among the factors of human development. The leading countries of the world, which have chosen the path of an innovative economy based on knowledge, define the education system as a locomotive for building such an economy. Education represents a socially organized and standardized process of continuous transmission of socially significant experience by previous generations to their successors. Education becomes a process that takes place throughout the active life of an individual.

It is well-founded that education means the process of mastering the system of knowledge and skills developed by mankind, the formation of a humanistic worldview, cognitive abilities, human consciousness and norms of behavior on this basis. Education is a social subsystem that has its own structure, which includes the following main elements: educational institutions as social organizations and the educational process as a type of socio-cultural activity. Humanization of education involves the orientation of the educational system and the entire educational process towards the development and formation of relations of mutual respect between students and teachers, based on respect for the rights of each person.

Humanization of education focuses on mastering the content of education, regardless of its level and type, which allows you to willingly solve the main social problems, communicate freely with people of different nationalities and any professions, and know your native language, history and culture well. This can be implemented in practically different ways, for example, through the grouping

of students according to academic performance, the division of educational disciplines into mandatory and optional, drawing up individual plans and educational routes for individual students, etc.

It was determined that multivariate higher education means creating conditions for choice in the educational system and giving each subject a chance to succeed, encouraging students to make independent choices and make responsible decisions, ensuring the development of alternative and independent thinking. It is important to organize a multi-stage educational process that provides the opportunity to achieve at each stage of education the level of education that corresponds to the capabilities and interests of a young person.

One of the distinctive features of the modern education system is the transition from state to state-public management of education. The main idea of state-public management of education is to unite the efforts of the state and society in solving educational problems, to give teachers, students, and parents more rights and freedoms in choosing the content, forms and methods of organizing the educational process, in choosing different types of educational institutions. The choice of law and freedom as an individual makes a person not only an object of education, but also an active subject, independently determining his choice of a wide range of programs, educational institutions, and types of relationships.

Key words: transformation, management approaches, system, institutions, higher education, social and humanitarian vectors, formation, reformation.

Постановка проблеми. Освічена молода людина уособлює особистість, яка не тільки вміє орієнтуватися в основних сферах життєдіяльності, з високим рівнем розвинених здібностей, а й людиною, що має сформовано світогляд і моральні принципи. Здобуття освіти може бути предметом особливих діяльностей, а саме програмування управлінських дій у сфері освіти, прогнозування культурно-історичних та соціальних наслідків нових освітніх реформ та інновацій у сфері освіти.

Державний характер системи освіти означає, передусім, що в країні проводиться єдина державна політика у сфері освіти, зафіксована у відповідному законі, а успіхи України у соціально-економічній, політичній, міжнародній сферах пов'язуються з успіхами в системі освіти. Пріоритетність вищої освіти необхідна також для першорядного вирішення матеріальних, фінансових проблем суспільства. Зміст освіти – одне із компонентів процесу навчання, а також система наукових знань, теорій, навичок, оволодіння якими забезпечує всебічний розвиток розумових і фізичних надбань сучасної молоді, формування світогляду, моралі та поведінки, підготовку до життя, до праці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Згідно з твердженнями сучасних дослідників, заклад вищої освіти закладає той базовий інтелектуальний потенціал, який дозволить її студентам безперервно адаптуватися до нових соціально-економічних та соціокультурних умов життя. Особливо це актуально у сучасних умовах, і від того, якою мірою будуть дотримані етногенетичні, етнокультурні, етносоціальні традиції, системи безперервної освіти залежить виховання громадян нового покоління, здатних не лише нести відповідальність за реформи, а й бути їх активними лідерами, провідниками, виконавцями.

Ефективна система управління у вищій освіті націлює не на просту трансляцію рішень, що приймаються міністерством, а на користь її успішного функціонування та розвитку, на створення найбільш сприятливих умов для ефективної, високомотивованої спільної діяльності [2]. Здійснюючи своєчасний і не порушувачий прав та свобод викладачів контроль, система внутрішньоуніверситетського управління надає керованим об'єктам необхідні та вельми цінні управлінські послуги. Усі вони мають бути спрямовані на здійснення провідної суспільної функції, на вирішення завдань виховання та освіти у реалізації державної соціально-гуманітарної політики.

Метою статті є обґрунтування сучасних управлінських підходів у формуванні та реалізації соціально-гуманітарних векторів реформування системи вищої освіти в Україні.

Виклад основного матеріалу, дослідження з повним обґрунтуванням отриманих результатів. Діяльність з управління навчально-виховними процесами в вищій школі значно відрізняється від роботи керівників установ чи підприємств. Вона набуває конкретного сенсу лише тоді, коли наповнюється реальним педагогічним змістом та спрямована на вдосконалення навчально-виховного процесу та на кінцевий результат – розвиток молоді особистості. Ці проблеми особливо загострилися в останнє десятиліття, коли різноманіття форм власності створило сприятливе середовище, що дозволяє закладам вищої освіти найповніше реалізувати свої освітні та виховні можливості у системі багаторівневої, безперервної освіти.

Державний характер управління системою вищої освіти закріплений сукупністю гуманістичного характеру освіти, пріоритетом загально-управлінської діяльності в системі освіти особистості, поняття цінностей життя і здоров'я людини, вільного розвитку особи. Важливою також є єдність загальнодержавного, культурного та освітнього простору, захист системою освіти національних культур та місцевих культурних традицій в умовах держави, загальнодоступність вищої освіти. Характер управління вищою освітою уособлює також дотримання органами публічної влади гарантій прав громадян України на вищу освіту.

Органи публічної влади проводять державну політику шляхом дотримання освітніх стандартів, що включають загальнодержавний та місцевий компоненти із встановленням обов'язкового мінімуму змістовних програм, максимального обсягу навчального навантаження. Завдання органів управління вищою освітою полягає

у формальному забезпеченні гарантій та умов самовизначення і самореалізації молодшої особистості. Для сучасного стану системи управління освітою найбільш характерний процес автономії, зосередження зусиль на вирішенні конкретних фінансових, кадрових, матеріальних, організаційних проблем.

Суспільно-владний характер управління системою вищої освіти виявляється в тому, що поряд з органами публічної влади створюються громадські органи, до яких входять представники батьків та громадськості. Їхня участь в управлінні створює реальні передумови для створення атмосфери наукового пошуку та тривалого психологічного клімату в колективі закладу вищої освіти [4]. На державному та місцевому рівнях можуть з ініціативи закладів вищої освіти створюватись різні асоціації, а також регіональні ради громадськості. Одним із найважливіших показників посилення громадського характеру управління вищою освітою є роздержавлення системи освіти та диверсифікація освітніх інституцій.

Істотні особливості управління новою освітньою системою визначаються і тим, що мають складну структуру, основними підсистемами сучасної освіти є педагогічна, технологічна, організаційна, економічна, які перебувають у складній взаємодії між собою та з іншими сферами суспільного життя. Системність, цілісність управління вищою освітою багато в чому забезпечується розвитком теоретичних та методологічних основ освіти у сучасному світі. Якщо в еволюційні періоди розвитку сфер суспільного життя їх методологічні та загальні теоретичні підстави зазвичай не піддаються аналізу та часто навіть не рефлексуються, то в періоди революційних змін, кризи старих систем та виникнення принципово нових, ці підстави зазвичай оголюються, піддаються аналізу та переосмисленню.

Тому вдосконалення підходів управління вищою освітою та побудова практики на цих засадах є важливим принципом управління, де важлива, перш за все, управлінська інформація, яка необхідна для оптимального функціонування керованої підсистеми. Якщо всі галузі економіки та культури виробляють ті чи інші матеріальні та духовні цінності для людини, то система вищої освіти зайнята, по суті, виробництвом самої людини, всебічним розвитком її життєвих сил. Основними особливостями управління сучасною освітньою системою, що визначають її стратегічні орієнтири, є необхідність проведення активної політики щодо розвитку нової освітньої системи як на загальнодержавному рівні, так і на міжнародному, глобальному рівнях.

Особливістю управління сучасною освітою є необхідність залучення до вирішення проблем освіти різних соціальних інститутів, зростання ролі освітніх інституцій в організації та підтримці вищої освіти. Подальший розвиток принципу автономії освітніх установ як базисного принципу управління сучасною освітньою системою, що дозволяє освітнім інституціям самостійно вирішувати такі питання управління освітнім процесом, як вибір освітнього процесу, як вибір освітніх методик та технологій, визначення структури та складу зайнятого персоналу, джерела фінансування. Розвиток конкурентного освітнього середовища, створення насиченого ринку освітніх послуг є найважливішим принципом управління вищою освітою.

Важливим принципом управління освітою за умов розвитку ринку освітніх послуг є необхідність фіксації вимог до якості освіти та розвитку системи контролю над виконанням цих вимог. Принципово нові соціоекономічні умови розвитку суспільства вимагають нових підходів до вирішення глобальних проблем сучасності, але при цьому відкривають і можливості нового бачення. Однією з таких проблем є проблема трансформації системи гуманітарної освіти, оскільки вона моделює ті відносини, які відбуваються в суспільстві. Гуманітаризація освіти забезпечується зверненням навчальних закладів до світової культури, історії, духовних цінностей, підвищення статусу гуманітарних предметів визначається їх поновленням, звільненням від прагматичного раціоналізму.

Усвідомлення та реалізація соціально-гуманітарного знання стало для українського суспільства сьогодні завданням виживання. Адже результатом засвоєння гуманітарних знань мають стати стійкі ментальні структури, що відображають реальні соціальні процеси та дозволяють ефективно використовувати пізнання соціальних закономірностей. З одного боку, соціально-гуманітарне знання та освіта визнаються квінтесенцією інформаційної цивілізації ХХІ ст., а з іншого боку – всупереч думці науково-освітньої спільноти, соціально-гуманітарне знання та вища освіта робляться одностороннім, порушуючи цілісність, комплексність освітнього впливу на молодшу людину.

Трансформація соціально-гуманітарної освіти стає визначальним вектором демократизації та гуманізації, засобом встановлення оптимальних співвідношень між потребами суспільства в освітньому потенціалі та особистісною орієнтацією кожної молодшої людини. Модернізація системи соціально-гуманітарної освіти повинна бути пов'язана з наданням їй властивостей відкритості, здатності інтегрувати в себе кращі та актуальні елементи світового знання і досвіду [1]. При цьому необхідно не втрачати, а зберегти те цінне, що вже накопичено в розвитку суспільної та освітньої систем України, соціально-гуманітарним вектором, що визначає напрямок всієї модернізації освіти, стає перерозподіл теоретичного та практичного знання у змісті освіти.

Сьогодні цілям забезпечення потреби та права громадян на здобуття освіти будь-якого рівня на місці свого проживання або професійної діяльності є поширення дистанційного навчання. Основний чинник, що зумовлює постановку нових теоретичних та практичних завдань – розрив між очікуваними та реальними результатами шкільної освіти, що виявляється у недостатньому рівні підготовленості випускників школи до навчання у закладах вищої освіти.

Ідея гуманітаризації освіти розкривається і через загальні підходи для її здійснення, особлива роль у задоволенні зазначених вище суспільних потреб належить особистісно-орієнтованій освіті. Завдання навчання полягає в тому, щоб забезпечити індивідуальну зону творчого розвитку та самореалізації, необхідно формувати власну інформаційну культуру та організувати умови для формування інформаційної культури педагогічного колективу закладу вищої освіти. Надзвичайно важливо зважати на інформаційну потребу педагогічних працівників, створювати інформаційний сервіс для задоволення потреб педагогічного колективу.

Гуманізація процесу навчання як обов'язковий елемент включає гуманітаризацію змісту освіти, що розглядається не тільки як збільшення питомої ваги гуманітарних предметів, а як процес формування у молоді уявлень про цінність кожної людської індивідуальності, усвідомлення себе як особистості і одночасно своєї приналежності до суспільства, соціуму і природі загалом. Потрібно, перш за все, всебічний розвиток світоглядної, наукової, духовно-моральної, морально-патріотичної, етичної культури, вона передбачає розвиток загальнокультурних компонентів у змісті освіти, посилення уваги гуманітарним методам пізнання дійсності.

В сучасних умовах, коли на перше місце в орієнтації молодих людей вийшли цінності матеріального споживання та соціального розселення за принципом елітарності, коли є ознаки, що свідчать про прагнення особистості уникати соціуму, труднощі кожному за знайти себе, гуманітаризація освіти є одним із найважливіших засобів об'єднання людей, їх самовдосконалення на основі багатства національної культурної спадщини. В цілому, суспільство не в змозі успішно розвиватися, не вирішивши питання про гуманістичний ідеал і ціннісні устремління людини, умовою виживання та вдосконалення сучасної цивілізації є розвинена гуманітарна культура.

Гуманітаризація освіти є сьогодні основними стратегічними напрямками діяльності закладів вищої освіти, впровадження цієї ідеї у навчально-виховний процес утруднено, перш за все, недостатньою розробленістю сутності гуманітаризації освіти як соціально-педагогічного феномену. Сучасне соціальне замовлення вимагає адаптувати систему освіти до ринку праці, створити умови для більш усвідомленого професійного самовизначення студентів [3]. Сьогодні вивчення основ широкого спектра наук замінюється отриманням інформації з різних галузей знань та життєвих сфер, практикується створення спеціалізованих шкіл та профільних класів, виховання орієнтує молодих людей на кар'єрне зростання, що замінило зростання особистісне.

Процеси ці пояснюються орієнтацією сучасної системи освіти ринку праці, оскільки майбутнє людини почали пов'язувати з його можливістю знайти своє місце у світі професій – професій престижних, необхідних суспільству. У нових соціально-економічних умовах все актуальніше стає проблема профільної підготовки молоді, пов'язана із забезпеченням соціального та професійного самовизначення та наступним вступом до самостійної професійної діяльності. Управлінській діяльності в системі вищої освіти приділено змістовну сторону диференційованого навчання, однак, дидактичні умови профілізації гуманітарної освіти залишаються недостатньо розробленими в сучасній парадигмі гуманітарної освіти.

Висновки із досліджуваного матеріалу і перспективи подальших розвідок в цьому напрямку. Система вищої освіти сьогодні не вирішує багато соціально-гуманітарних проблем, поки немає достатнього наукового обґрунтування і готового до реалізації змісту навчання, не визначено необхідного рівня загальної та передпрофесійної компетентності, достатнього для отримання вищої освіти. Молодий фахівець ХХІ століття – це різнобічно освічений, нестандартно мислячий, що має широкий кругозір, як природничо-науковий, так і гуманітарний, професіонал, цивільно активний, духовно і морально підготовлений до роботи за обраною спеціальністю.

Випускник закладу вищої освіти повинен знати собі ціну на ринку праці, здатний, якщо вимагатимуть обставини, вільно міняти спеціалізацію в рамках певного напрямку. Він має бути психологічно та педагогічно підготовлений, вміти будувати міжособистісні стосунки, поважати думку інших, бути толерантним, здатним знаходити виходи зі складних виробничих та побутових конфліктних ситуацій. Адже, основний капітал сучасної молоді уособлює високорозвинене почуття відповідальності перед суспільством, сім'єю, колективом і, звичайно, перед самим собою, бо об'єктивна самооцінка власних особистісних якостей – життєбудівна категорія.

Список використаних джерел:

1. Костюк І. Державне управління в Україні в період реалізації адміністративної реформи: основні поняття та категорії. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2013. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_1_9.pdf
2. Мамонов І. Публічне управління, державне управління, соціальна політика і місцеве самоврядування як складові соціального управління. *Державне управління: теорія та практика*. 2012. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_4.pdf
3. Парубчак І. О. Основні аспекти сучасних суспільно-політичних та управлінських відносин у системі міжнародного співробітництва. *Вісник Академії митної служби України. Серія : «Державне управління»*. 2013. Вип. 1(8). С. 170–177.
4. Parubchak Ivan, Smolinska Olesia, Marzalek-Kawa Joanna. Social aspects of the development of the management systems of Eastern European universities in the transformations period. *The new educational revive, Poland*. Vol. 58, № 4, p. 109–122. /<https://tner.polsl.pl/e58/a8.pdf>

References:

1. Kostyuk I. (2013), “Derzhavne upravlinnya v Ukrayini v period realizatsiyi administratyvnoyi reformy: osnovni ponyattya ta katehoriy” [Public administration in Ukraine during the period of implementation of administrative reform: main concepts and categories], journal *Derzhavne upravlinnya ta mistseve samovryaduvannya* [Public administration and local government], available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/dums_2013_1_9.pdf [Ukraine].
2. Mamonov I. (2012), Publichne upravlinnya, derzhavne upravlinnya, sotsial'na polityka i mistseve samovryaduvannya yak skladovi sotsial'noho upravlinnya [Public administration, public administration, social policy and local self-government as components of social management], available at: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Dutp_2012_2_4.pdf [Ukraine].
3. Parubchak I. O. (2013), “Osnovni aspekty suchasnykh suspil'no-politychnykh ta upravlins'kykh vidnosyn u systemi mizhnarodnoho spivrobitnytstva” [“The main aspects of modern socio-political and managerial relations in the system of international cooperation”], bulletin of the Academy of Customs Service of Ukraine. *Seriya Derzhavne upravlinnya* [Series Public Administration], vol. 1(8), pp. 170–177 [Ukraine].
4. Parubchak Ivan, Smolinska Olesia, Marzalek-Kawa Joanna (2020), Social aspects of the development of the management systems of Eastern European universities in the transformations period. *The new educational revive*, Vol. 58, № 4, p. 109–122 [Poland].

О. А. Галич, кандидат економічних наук, професор,
професор кафедри публічного управління
та адміністрування
Полтавського державного аграрного університету

О. С. Демидкін, здобувач вищої освіти СВО
Доктор філософії
Полтавського державного аграрного університету

ОСОБЛИВОСТІ РЕСУРСНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МЕХАНІЗМУ ВЗАЄМОДІЇ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ

У статті визначено необхідність взаємодії органів місцевої влади з громадськістю, оскільки процес включення громадян у місцеве самоврядування є запорукою виконання важливих завдань для всіх суб'єктів взаємодії на конкретній території. Доведено, що комплексний розвиток окремих територій потребує формування механізму комунікації місцевої влади з громадянами та відповідного його ресурсного забезпечення, що за умов глобалізації, діджиталізації та постійної.

Побудовано структурну схему механізму взаємодії місцевої влади з громадськістю, яка складається з суб'єктів, що поділяються на органи влади (органи державної влади, органи влади регіонального, обласного рівня, органи місцевої влади) та громадські органи (громадяни, громадські об'єднання, недержавні некомерційні організації та підприємницькі структури); об'єктів, які є власне відносинами між органами місцевої влади та населенням, спільне управління задля розвитку території, яке проявляється у певних результатах; результатів діяльності, які визначаються як будь-які покращення в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах діяльності, що мають чітко виражений ефект; а також основного блоку – завдань та процесу взаємодії місцевої влади з громадянами (моделі взаємодії, форми взаємодії, режими взаємодії, методи взаємодії, функції взаємодії, принципи взаємодії), а також підсистеми забезпечення (організаційної, ресурсної, правової та інформаційної).

Для ефективного ресурсного забезпечення діяльності механізму взаємодії місцевої влади з громадянами потрібні (окрім базових матеріально-технічних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів) виділено наступні види ресурсів: влада (соціальний ресурс базового характеру), економічний потенціал території (економічний ресурс базового характеру), який включає: матеріально-фінансові ресурси – місцеві бюджети, соціо-демографічні можливості території (унікальний вид соціальних ресурсів об'єктивного характеру), інтелектуально-кадровий ресурс території (соціальний ресурс суб'єктивного характеру) передбачає поєднання інтелектуально-кадрового потенціалу громадськості і структур місцевого самоврядування, інформаційно-комунікаційні ресурси території (інформаційний ресурс суб'єктивного характеру) та ресурси примусово-силового характеру (соціальний ресурс суб'єктивного характеру).

Ключові слова: громадськість, державні органи, механізм взаємодії, органи місцевого самоврядування, органи місцевої влади, ресурсне забезпечення, ресурсний потенціал.

O. A. Halych, O. S. Demydkin. Peculiarities of resource support for the mechanism of interaction between local authorities and the public

The article defines the need for interaction between local authorities and the public, since the process of including citizens in local self-government is a guarantee of the fulfillment of important tasks for all subjects of interaction in a specific territory. It has been proven that the complex development of individual territories requires the formation of a interaction mechanism between local authorities and citizens and its corresponding resource support under the conditions of globalization, digitization and permanent.

A structural scheme of the interaction mechanism between local authorities with the public has been built, which consists of subjects divided into authorities (state authorities, authorities at the regional level, local authorities) and public authorities (citizens, public associations, non-governmental and non-profit organizations, business structures); objects, which are actually relations between local authorities and the population, joint management for the development of the territory, which is manifested in certain results; performance results, which were defined as any improvements in the economic, social, environmental and other spheres of activity that have a clearly expressed effect; as well as the main block – the tasks and process of interaction between local authorities and citizens (models of interaction, forms of interaction, modes of interaction, methods of interaction, functions of interaction, principles of interaction), as well as subsystems of support (organizational, resource, legal and informational).

The following types of resources were required (in addition to basic material and technical, financial, personnel and informational resources) for effective resource provision of the mechanism activity of interaction between local authorities and citizens: power (social resource of a basic nature), economic potential of the territory (economic resource of a basic nature), which includes: material and financial resources – local budgets, socio-demographic capabilities of the territory (a unique type of social resources of an objective nature), intellectual and personnel resources of the territory (social resources of a subjective nature) involves a combination of the intellectual and personnel potential of the public and local self-government structures, information and communication resources of the territory (informational resource of a subjective nature) and coercive resources (a social resource of a subjective nature).

Key words: public, state bodies, mechanism of interaction, local self-government bodies, local authorities, resource provision, resource potential.

Постановка проблеми. За сучасних умов, діяльність органів влади спрямована на вирішення найважливіших соціальних, економічних, екологічних та інших проблем, пов'язаних з розвитком сел, селищ, міст та цілих областей. Водночас, забезпечення ефективності такої діяльності без конструктивного діалогу з місцевим суспільством є майже неможливим, оскільки процес включення громадян у місцеве самоврядування є запорукою виконання важливих завдань для всіх суб'єктів взаємодії на конкретній території [1; 2]. Слід відзначити, що серед проблем формування конструктивного діалогу між муніципальною владою та населенням мають місце недовіра громадян до органів влади, незацікавленість громадян, відсутність поінформованості громадян та низька правова культура населення. Відтак, актуальність дослідження полягає в тому, що ефективність системи місцевого самоврядування значною мірою залежить від успішної взаємодії місцевої громади та влади, наявності ефективної системи комунікацій, орієнтації на спільне вирішення проблем місцевого значення. Комплексний розвиток окремих територій потребує формування механізму комунікації місцевої влади з громадянами та відповідного його ресурсного забезпечення, що за умов глобалізації, діджиталізації та постійної трансформації потребує оновлення та вдосконалення. Зазначені аспекти формування комунікації та взаємодії місцевих органів влади з населенням громад в межах окремого механізму та його ресурсного забезпечення вимагають наукового обстеження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним аспектам дослідження механізму комунікації місцевої влади з громадянами присвячені праці Високого М., Нагорняк Т., Доскіч Л., Колянко О., Павлюк Н., Тимофєєва С., Турій О. та інших. Водночас, поза увагою залишаються окремі питання щодо формування ресурсного потенціалу даного механізму, що дозволить забезпечити оперативність взаємодії громадян та органів місцевої влади, інформаційність та зворотній зв'язок між цими суб'єктами, конструктивність вироблених рішень та результативність спільної діяльності. Зважаючи на рівень дослідження зазначеної проблематики, доцільно визначити сучасний погляд на сутнісну проблематику ресурсного забезпечення при здійсненні взаємної діяльності громадян окремої території та органів влади цієї території.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є визначення основних засад формування ефективного механізму взаємодії місцевої влади з громадськістю та визначення особливостей його ресурсного забезпечення.

Виклад основного матеріалу. Комунікація влади і населення повинна формуватися як цілісна системна взаємодія, що потребує формування моделі механізму з його суб'єктами, об'єктами, складовими процесу такої діяльності, і головне – результатом (економічним, соціальним, екологічним та іншим). З практичного погляду це означає надання атрибуту цілісності, який забезпечується виконанням низки умов, серед яких:

- визначенням системотворчого факту, в якості якого повинна виступати муніципальна стратегія розвитку комунікацій, розроблена на довгострокову перспективу, що враховуватиме реальний стан взаємодії та ресурси необхідні для здійснення комунікаційного процесу;

- встановлення міцних зв'язків між усіма елементами комунікативних практик: перш за все, між суб'єктами і об'єктами (вертикальні комунікації), та всередині самих суб'єктів (горизонтальні комунікації). Для того, щоб досягти єдності застосування технологій й методів оцінки ефективності взаємодії. При формуванні такого механізму недопустимий суб'єктивістський підхід, орієнтований на адміністративне посилення тільки працівників органів місцевого самоврядування. Загальний результат повинен бути корисним і для інституту цивільного громадянства, наукових установ, підприємницької діяльності та інших суб'єктів;

- розробка та впровадження критеріїв оцінки результативності комунікативних практик, які дають змогу оцінити їх реальну реалізацію. У такому контексті першорядними завданнями муніципальної політики взаємодії органів влади з місцевим суспільством повинно стати: забезпечення права громадян на об'єктивну інформації, встановлення ефективного зв'язку з владою, представлення можливості вибору способу відстоювання інтересів сторін, створення робочих моделей співпраці. Особливе значення в даному зв'язку набуває завдання виявлення та підтримки громадянських ініціатив, які представляють собою форму співпраці шляхом виявлення думок громадян, за допомогою яких транслюється думка граничної групи населення в компетентні державні та місцеві органи влади з метою отримання зворотної реакції. Такий механізм виявлення та підтримки громадянських ініціатив повинен включати в себе: визначення вимог до суб'єктів, що висувають ініціативу (ними можуть бути громадяни, громадські об'єднання та інші недержавні некомерційні організації; визначення критеріїв відбору ініціатив (актуальність, інноваційність, конкретність, значимість, реалістичність і реальність результатів, екологічна ефективність, значення для регіону, націленість на підвищення доступності та якості життя населення, послуг, ймовірність отримання передбачуваного соціального ефекту тощо [3; 6; 10].

Зазначене обумовлює актуалізацію механізму взаємодії місцевої влади з громадянами, який матиме вигляд відображений на рис. 1.

Завданнями пропонованого механізму є:

- формування та розвиток громадянської правосвідомості;
- підвищення рівня довіри громадян до діяльності органів місцевої влади, а також забезпечення взаємодії держави з інституціями громадянського суспільства;
- сприяння запобіганню та вирішенню соціальних конфліктів;

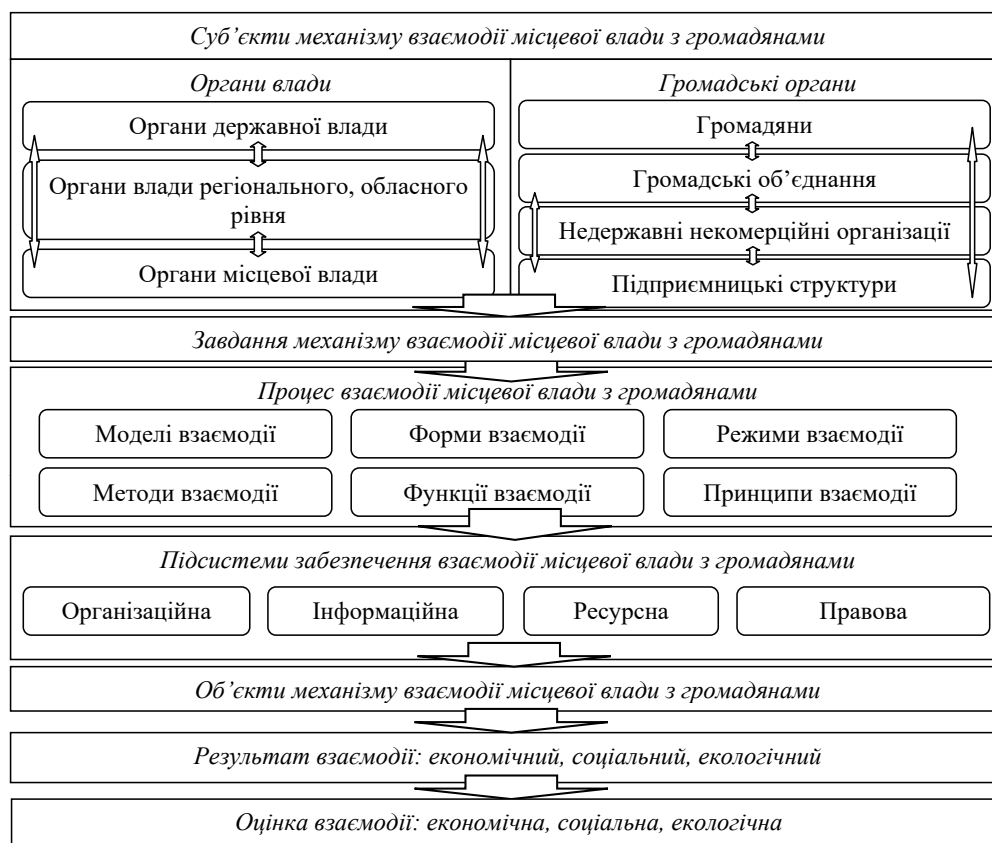


Рис. 1. Структурна схема механізму взаємодії місцевої влади з громадськістю [авторська розробка]

– реалізація громадянських ініціатив, спрямованих на захист прав та свобод людини та громадянина, прав та законних інтересів громадських об'єднань та інших недержавних некомерційних організацій;

– забезпечення прозорості та відкритості діяльності органів місцевого самоврядування, державних та муніципальних організацій, інших органів та організацій, які здійснюють окремі публічні повноваження відповідно до законів [7; 9].

В залежності від різних аспектів діяльності, моделі взаємодії місцевої влади з громадянами можуть бути: адміністративними (за ініціативи органів місцевої влади), децентралізованими (суспільними) (за ініціативи громадянської, їх об'єднань, різних підприємницьких структур, інших недержавних організацій), дуалістичними (за взаємного ініціювання) [4].

Щодо форм взаємодії представлених в механізмі, то можна виділити наступні: взаємне інформування про потреби та проблеми місцевої влади та мешканців спільнот; громадська участь у вирішенні проблем та задоволенні актуальних потреб; соціальне партнерство; делегування повноважень, планування та реалізація цивільних ініціатив та проектів колективних дій, цивільний контроль за діяльністю органів влади, громадське on-line управління на муніципальному рівні тощо [8].

Ці форми можуть здійснюватися як: місцевий референдум, громадянські ініціативи, звернення (відгуки), спільна діяльність (за участю населення) у різних сферах суспільної життєдіяльності (економічної, культурної, соціально-політичної тощо), збори, конференції, звернення, соціально-політичні акції тощо.

Механізм взаємодії місцевої влади з громадянами режимі може відбуватися в off-line та on-line режимах та їх поєднанні.

Серед методів взаємодії органів місцевої влади з населенням громади доцільно виокремити: економічні, соціально-культурні, правові, психологічні та інші. Використовуються також і різні методи комунікації органів місцевої влади із населенням території: випуск і поширення інформаційних бюлетенів, оглядів, фото, відеоматеріалів, інформаційних збірників, експрес-інформації тощо; проведення прес-конференцій, брифінгів, телевізійних дебатів, прес-клубів, організація інтерв'ю з керівниками органів державної влади та органів місцевого самоврядування; розміщення веб-сторінок в інтернеті про орган влади та місцевого самоврядування та їх діяльність, краудсорсинг та інші [8].

Основними функціями зазначеної взаємодії є: зв'язки з місцевим населенням та із засобами масової інформації; взаємозв'язки з інформаційними центрами; створення та підтримання партнерських органу місцевого

самоврядування із населенням та іншими суб'єктами, зазначеними в механізмі; організація виставок, зборів, лекцій, тренінгів тощо з метою підвищення рівня освіченості населення для вирішення територіальних питань економічного, соціального, екологічного спрямування; діяльність по підвищенню ролі й авторитету органу місцевого управління.

Визначальними принципами при формуванні механізму взаємодії органів місцевого самоврядування та населення є: активна участь населення у реалізації муніципального управління, відкритість діяльності органів місцевої влади, взаємна відповідальність місцевих органів влади та населення, стимулювання та підтримка ініціатив населення, довіра населення до органів місцевого самоврядування, професіоналізм та професійний розвиток кадрів органів місцевого самоврядування, єдність цілей та завдань у забезпечення прав і свобод людини та громадянина у реалізації загальнодержавних інтересів, всебічна підтримка здійснення та розвитку місцевого самоврядування, взаємна гласність та поінформованість, взаємний контроль та взаємна відповідальність, створення режиму рівних правових, організаційних та фінансово-економічних можливостей, забезпечення фінансовими та матеріальними ресурсами при реалізації питань, що потребують спільного вирішення [6].

Серед забезпечувальних підсистем пропонованого механізму доцільним є виділення організаційної підсистеми, яка відповідає за структурну та функціональну формалізацію визначення взаємовідносин в процесі взаємодії органів влади та населення; інформаційної підсистеми, яка забезпечує поєднання інформаційної інфраструктури, цифрових площадок для взаємодії, засоби комунікації та розповсюдження інформації, програмне забезпечення діяльності інформаційної системи, за допомогою якої і здійснюється взаємодія; ресурсної підсистеми, яка формує ресурсний потенціал з кадрових, фінансових, інформаційних, матеріально-технічних та часових ресурсів, які є провідним чинником ефективного державного управління, реальними та потенційними засобами, резервами, цінностями та благами, які мають і використовують органи місцевої влади для реалізації своїх управлінських цілей та завдань; правова підсистема передбачає дотримання нормативно-правових актів при здійсненні взаємної діяльності та забезпечує законність виконання партисипативних відносин між органами місцевого самоврядування та населенням території.

Об'єктами механізму взаємодії місцевої влади з громадянами є власне відносини між органами місцевої влади та населенням, спільне управління задля розвитку території, яке проявляється у певних результатах. Відтак, результатами діяльності механізму доцільно визначити будь-які покращення в економічній, соціальній, екологічній та інших сферах діяльності, що мають чітко виражений ефект. З цією метою в пропонованому механізмі виокремлено блок оцінки взаємодії, яка може характеризуватися економічними, соціальними, екологічними та іншими показниками, які розкривають ефективність співпраці органів місцевого управління та населення громади, а також дозволяють здійснювати контроль за такого роду співпрацею органам державної влади задля визначення необхідності та можливості втручання в партисипативні відносини.

При формулюванні проблематики особливе значення відводилось власне ресурсному забезпеченні функціонування зазначеного механізму, оскільки вписне воно є предметом багатьох дискусій відносно класифікації ресурсів та ефективності їх використання. Відтак, якщо суб'єктивні та об'єктивні умови визначають характер взаємовідносин органів місцевої влади та громадян окремої території, то ресурси забезпечують успіх та ефективність такого управління. В межах даного механізму, ресурси запропоновано розглядати у різних формах: одні мають об'єктивний характер (економічні, природні чи соціально-демографічні ресурси), інші – суб'єктивний (владні, кадрові, інформаційні). Їх поділ може бути на природні та людські, основні й супутні, базові та допоміжні. Водночас, для ефективного ресурсного забезпечення діяльності механізму взаємодії місцевої влади з громадянами потрібні (окрім базових матеріально-технічних, фінансових, кадрових та інформаційних ресурсів) потрібно виділити наступні види ресурсів:

- влада (соціальний ресурс базового характеру), яка є провідною суб'єктивною умовою та фундаментальним джерелом ефективного керуючого впливу, є сукупністю відносин керівництва та підпорядкування. В умовах формування органів місцевої влади та їх подальшої взаємодії з населенням, визначальним для ефективного управління є принцип розподілу влади за її рівнями. Крім того, її подальший, хоча і тимчасовий розподіл здійснюється між учасниками (суб'єктами) розглянутого механізму.

- економічний потенціал території (економічний ресурс базового характеру), який включає: матеріально-фінансові ресурси – місцеві бюджети, золотовалютні запаси, цінні державні папери, стабілізаційні та інші фонди, податкові, страхові, митні, ліцензійні та інші механізми; фонди господарювання, які включають основні фонди, оборотні кошти, резервні та страхові фонди державних та змішаних підприємств, акціонерних товариств та інших суб'єктів господарювання; природні ресурси як засіб виробництва – відповідні земельні ресурси, корисні копалини, ліси, водні багатства, повітряний простір; державні резерви – стратегічні запаси сировини, палива, продуктів харчування, медикаментів тощо. Власне на ці ресурси й спрямована увага взаємодії органів місцевої влади та громадськості, та за допомогою цих ресурсів і досягається ефективний результат вирішення проблем території;

- соціо-демографічні можливості території (унікальний вид соціальних ресурсів об'єктивного характеру) – основа ресурсного забезпечення управління загалом, оскільки людина є творцем матеріальних, культурних

та духовних благ. Це стосується й кадрового потенціалу органів місцевого самоврядування. Оздоровлення та розвиток людських ресурсів – найважливіше завдання органів місцевої влади, серед яких: підвищення народжуваності та, відповідно, зниження смертності, проведення ефективної міграційної політики, соціалізація сім'ї, як основного інституту суспільства;

- інтелектуально-кадровий ресурс території (соціальний ресурс суб'єктивного характеру) передбачає поєднання інтелектуально-кадрового потенціалу громадськості з одного боку, і його ж в самих структурах місцевого самоврядування – з іншого. У першому випадку маються на увазі кадровий потенціал серед керівників, фахівців професій, вчителів, лікарів, творчої інтелігенції тощо. У другому – адміністративно-політична еліта, персонал цивільної, військової та правоохоронної державної служби, посадові особи муніципальних утворень;

- інформаційно-комунікаційні ресурси території (інформаційний ресурс суб'єктивного характеру) включають як інформацію, і засоби (канали) її отримання, поширення та обміну. Інформація є однією з базових умов високоефективного управління у всіх його ланках: на етапі формування цілей та завдань управління; оцінки проблемної ситуації; розробки альтернатив та прийняття управлінського рішення; організації та контролю виконання. Причому, якщо на початкових етапах інформатизації використання даного ресурсу в основному було спрямоване на підвищення якості збору, обробки та використання інформації, то зараз відбуваються кардинальні трансформації у всіх методах та технологіях інформаційного забезпечення муніципального управління, аж до створення найсучасніших інформаційних систем на кшталт «електронного уряду» та «електронного управління»;

- ресурси примусово-силового характеру (соціальний ресурс суб'єктивного характеру) у разі демократичної правової держави у принципі вони грають допоміжну роль. Проте вони незамінні, якщо не «спрацьовують» інші ресурси: політичні, економічні та виховні заходи власними силами не забезпечать потрібний результат при реалізації так званих «непопулярних рішень» у боротьбі зі злочинністю, корупцією, бюрократизмом, зловживаннями владою [3; 4; 6; 8; 9; 10].

Для покращення процесу взаємодії влади та суспільства необхідна, на нашу думку, реалізація наступного комплексу заходів:

- організація регіональними та місцевими органами влади постійно діючих механізмів організаційної, моральної підтримки активних громадян, створення спеціальних майданчиків для комунікацій влади та громадськості, підвищення зацікавленості населення у покращенні якості життя через впровадження технологій конструктивної взаємодії;

- підвищення поінформованості населення про проблеми регіону та муніципальної освіти, шляхи їх вирішення, можливі форми участі громадян у вирішенні суспільно значимих питань;

- підвищення зацікавленості громадян щодо участі у вирішенні місцевих справ, впевненості у раціональності співробітництва з органами системи публічної влади;

- доведення до конкретних учасників взаємодій з органами системи публічної влади результатів реалізації спільно розроблених рішень (програм), активізація інформування населення про позитивні результати взаємодій з органами системи публічної влади;

- розробка рекомендацій для органів системи публічної влади щодо створення умов для розширеного впровадження системи підтримки громадських ініціатив, запровадження системи заохочення для муніципалітетів, найбільш ефективно працюють із громадськістю.

Висновки і пропозиції. Отже, активний прямий та зворотний зв'язок (взаємодія та конструктивний діалог) органів системи публічної влади з громадськістю підвищує рівень їх співпраці та ефективність діяльності уряду, що покращує якість його рішень. Власне пропонований механізм взаємодії місцевої влади з громадськістю забезпечує формування основних елементів цього процесу з метою їх характеристики та вдосконалення для отримання найбільш бажаного результату, який полягає у соціальному, економічному, екологічному розвитку території. Не менш важливим та особливим елементом цього механізму є підсистема ресурсного забезпечення, яка окрім традиційного складу ресурсів, використовує і особливі ресурси, серед яких: влада, економічний потенціал території, соціо-демографічні можливості, території, інтелектуально-кадровий ресурс території, інформаційно-комунікаційні ресурси території, ресурси примусово-силового характеру. Тому перспективним напрямом дослідження є визначення особливостей підсистеми ресурсного забезпечення взаємодії місцевої влади з громадськістю.

Список використаних джерел:

1. Про місцеве самоврядування : Закон України від 13 лист. 2021 р. № 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення 29.12.2022).
2. Про сприяння розвитку громадянського суспільства в Україні : Указ Президента України № 68/2016 від 26.02.2016 р. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/68/2016> (дата звернення 29.12.2022)
3. Високий М. С., Нагорняк Т. Л. Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю в Україні. *Взаємодія органів місцевого самоврядування з громадськістю в Україні : матеріали I Всеукраїнської науково-практичної конференції* (26 листопада 2021 р.). м. Вінниця. Вінниця : ДонНУ імені Василя Стуса. 2021. С. 160–162.

4. Доскіч Л. С. Вплив громадян на прийняття рішень органами місцевого самоврядування як чинник ефективного функціонування демократії на локальному рівні: польський досвід та українські реалії. *Політичне життя*. 2017. № 3. С. 35–40.

5. Карий О. І., Панас Я. В. Місцеві ініціативи та залучення громадськості до здійснення місцевого самоврядування : навчальний посібник для посадових осіб місцевого самоврядування. Асоціація міст України. К. : ТОВ «Підприємство «ВІ ЕН ЕЙ», 2015. 176 с.

6. Колянюк О. В. Взаємодія органів державного управління і місцевого самоврядування з громадськістю. *Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки*. 2021. № 65. С. 116–122.

7. Павлюк Н. Удосконалення організаційно-правового механізму взаємодії інституцій публічного управління та організацій громадянського суспільства. *Ефективність державного управління*. 2017. Вип. 1(50). Ч. 1. С. 95–102.

8. Тимофеев С. П. Механізми взаємодії органів влади з громадськістю як фактор впливу на громадську думку. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2014. № 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=829> (дата звернення: 29.12.2022).

9. Турій О. В. Правові аспекти взаємодії громадських організацій з органами місцевого самоврядування. *Аспекти публічного управління*. 2018. Т. 6. № 8. С. 15–23. (дата звернення: 20.01.2023)

10. Участь громадськості у процесі прийняття рішень на місцевому рівні : посібник. Київ : 2012. С. 19–20. URL: <https://goo.su/a9fj> (дата звернення: 19.12.2022).

References:

1. VRU, Law of Ukraine (2021), *Pro mistseve samovryaduvannya* [Law of Ukraine “On local self-government”] dated November 13, 2021, No 1818-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (related to 29.12.2021) [Ukraine].

2. Ukaz Prezidenta Ukrainy (2016), *Pro spryannya rozvytku hromadyans'koho suspil'stva v Ukraini* [Decree of the President of Ukraine “On promoting the development of civil society in Ukraine”] dated February, 26 2016. No 68/2016. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/68/2016> (related to 29.12.2021) [Ukraine].

3. Vysokyy M. S., Nahornyyak T. L. (2021), “Vzayemodiya orhaniv mistsevoho samovryaduvannya z hromads'kisty v Ukraini” [Interaction of local self-government bodies with the public in Ukraine]. *Materialy I Vseukrayins'koyi naukovopraktychnoyi konferentsiyi Vzayemodiya orhaniv mistsevoho samovryaduvannya z hromads'kisty v Ukraini* [Interaction of local self-government bodies with the public in Ukraine], Press Vinnytsya: DonNU imeni Vasyla Stusa, 2021. P. 160–162. [Ukraine].

4. Doskich L. S. (2017), “Vplyv hromadyan na pryynyattya rishen' orhanamy mistsevoho samovryaduvannya yak chynnyk efektyvnoho funktsionuvannya demokratiyi na lokal'nomu rivni: pol's'kyi dosvid ta ukrayins'ki realiyyi” [“The influence of citizens on decision-making by local self-government bodies as a factor in the effective functioning of democracy at the local level: Polish experience and Ukrainian realities”]. *Press Journal Politychne zhyttia* [Political life]. Vol. 3. Pp. 35–40. [Ukraine].

5. Karyy O. I., Panas Ya. V. (2015), “Mistsevi initsiatyvy ta zaluchennya hromads'kosti do zdiysnennya mistsevoho samovryaduvannya. Navchal'nyy posibnyk dlya posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya” [“Local initiatives and involvement of the public in the implementation of local self-government. Training manual for local self-government officials”]. *Asotsiatsiya mist Ukrainy* [Association of Cities of Ukraine]. Press Kyiv : TOV «Pidpryyemstvo «VI EN EY», 176 p. [Ukraine].

6. Kolyanko O. V. (2021), “Vzayemodiya orhaniv derzhavnoho upravlinnya i mistsevoho samovryaduvannya z hromads'kisty” [“Interaction of state administration and local self-government bodies with the public”]. *Press Visnyk L'vivskoho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky* [Bulletin of the Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences]. 2021. Vol. 65. Pp. 116–122. [Ukraine].

7. Pavlyuk N. (2017), “Udoskonalennya orhanizatsiyno-pravovoho mekhanizmu vzayemodiyi instytutsiy publichnoho upravlinnya ta orhanizatsiy hromadyans'koho suspil'stva” [“Improvement of the organizational and legal mechanism of interaction between public administration institutions and civil society organizations”]. *Press Efektyvnist' derzhavnoho upravlinnya* [Efficiency of public administration]. vol. 1(50). Chapter 1. Pp. 95–102. [Ukraine].

8. Tymofeyev S. P. (2014), “Mekhanizmy vzayemodiyi orhaniv vlady z hromads'kisty yak faktor vplyvu na hromads'ku dumku” [“Mechanisms of interaction between authorities and the public as a factor influencing public opinion”]. *Press Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok* [Public administration: improvement and development]. Vol. 10. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=829> (related to 29.12.2022) [Ukraine].

9. Turii O. V. (2018), “Pravovi aspekty vzayemodiyi hromads'kykh orhanizatsiy z orhanamy mistsevoho samovryaduvannya” [“Legal aspects of interaction of public organizations with local self-government bodies”]. *Press Aspekty publichnoho pravlinnya* [Aspects of public administration]. T. 6. Vol. 8. Pp. 15–23. (related to 20.01.2023) [Ukraine].

10. British Council in Ukraine, Laboratory of legislative initiatives, Association “Socially Economic Strategies and Partnerships” (2012), *Uchast' hromads'kosti u protsesi pryynyattya rishen' na mistsevomu rivni: posibnyk* [Public participation in the decision-making process at the local level: a guide]. Press Kyiv. pp. 19–20. URL: <https://goo.su/a9fj> (related to 19.12.2022).

І. В. Зубар, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

Ю. В. Онищук, кандидат економічних наук, старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ ЗЕМЕЛЬНИМИ РЕСУРСАМИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано процеси реалізації державної політики у сфері державного управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану в Україні. В межах ієрархії державної земельної політики виокремлено чотири рівні управління земельними ресурсами. Акцентовано увагу, що основне призначення державного управління земельними ресурсами полягає у виконанні правових актів та інших рішень державних органів через регулятивний і розпорядчий вплив на суспільні відносини. Визначено склад державних інститутів, механізми та об'єкти регулювання земельних відносин в Україні.

Акцентовано увагу на важливості адаптації державного управління земельними ресурсами в Україні до умов воєнного стану, що аргументується пріоритетністю продовольчої безпеки та суттєвою часткою постачання Україною продовольства на світовий ринок, яке порушено через пошкодження та забруднення вибухонебезпечними предметами більше чверті площ земельних ресурсів України та руйнування системи виробництва, переробки та постачання продовольства.

Проведено ґрунтовний аналіз законодавчих ініціатив у напрямку врегулювання земельних відносин в умовах війни. Визначено, що головною метою даного напрямку державного управління є необхідність мінімізувати ризики зловживань, у вигляді укладання незаконних угод, спекуляції, рейдерства та ін., які могли б суттєво прогресувати в умовах воєнного стану та відсутності належного контролю.

Визначено ключові напрямки державного управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану в Україні, серед яких – зміни в земельному законодавстві, націлені на спрощення умов земельних відносин для критично важливих галузей держави. Обґрунтовано, що основний вектор удосконалення державного управління земельними ресурсами варто спрямувати на посилення продовольчої безпеки та економічної стійкості на рівні територіальних громад.

Ключові слова: земельна реформа, земельні ресурси, державне управління, воєнний стан, продовольча безпека.

I. V. Zubar, Yu. V. Onyshchuk. State management of land resources under the conditions of martial state in Ukraine

The article analyzes the processes of state policy implementation in the field of state management of land resources under martial law in Ukraine. The structure of the state land policy defines four levels of land resource management. It was emphasized that the main purpose of state management of land resources is the implementation of legal acts and other decisions of state bodies. This is ensured through regulatory and administrative influence on social relations. The composition of state institutions as well as the mechanisms and objects of regulation of land relations in Ukraine are determined.

Attention is focused on the importance of adapting the state management of land resources in Ukraine to the conditions of martial law. This is explained by the need to ensure world food security. A significant share of Ukrainian food on the world market is indicated. The problem of disruption of product supply due to damage and contamination by explosive objects of more than a quarter of land resources of Ukraine and the destruction of the system of production, processing and supply of food was determined.

A thorough analysis of legislative initiatives in the direction of land relations settlement in war conditions was carried out. It was determined that the main goal of this area of public administration is the need to minimize the risks of abuses, in the form of concluding illegal deals, speculation, raiding, etc., which could significantly progress in the conditions of martial law and lack of proper control.

The key areas of state management of land resources in the conditions of martial law in Ukraine are determined. Among them are changes in land legislation aimed at simplifying the conditions of land relations for critically important branches of the state. It is justified that the main vector of improvement of state management of land resources should be aimed at strengthening food security and economic stability at the level of territorial communities.

The issue of development at the level of territorial communities of small farmers and the transfer of land plots to them has been identified as important. In addition, it is proposed to strengthen state support for diversification and deepening of processing of agricultural products at the local level.

Key words: land reform, land resources, state administration, martial law, food security.

Постановка проблеми. Одним із основних векторів завершення земельної реформи в Україні є модернізація системи державного управління земельними ресурсами у відповідності до процесів євроінтеграції. Одним із фундаментальних рішень у даній сфері стала відміна мораторію на продаж земель с.-г. призначення та розвиток цивілізованого ринку земель. Однак безпрецедентним у світовій практиці державного управління став факт повномасштабного вторгнення РФ в Україну, який вимагав оперативних рішень влади у сфері управління земельними ресурсами.

У перші місяці введення воєнного стану ринок землі було повністю зупинено, закрито доступ до Реєстру речових прав на нерухомість та Державного земельного кадастру, запроваджено ряд заборон у сфері земельних відносин. Дані факти обумовлюють необхідність наукового аналізу основних законодавчих змін у сфері державного регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням теоретичного вивчення основ та принципів державного управління земельними ресурсами присвячені наукові праці Шарого Г. І., Тимошевського В. В., Міщенко Р. А., Юрка І. А., Бондар О. Г., питання земельних відносин в умовах воєнного стану вивчали Михайленко Д., Сницар А. та ін.

Мета статті полягає у проведенні аналізу основоположних постулатів державного управління земельними ресурсами в Україні та сучасні особливості їх адаптації до умов воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи загальну характеристику державного управління земельними ресурсами в Україні, зазначимо, що її правовим каркасом є Конституція України, де землю визнано «національним багатством», яке «перебуває під особливою охороною держави» [5]. Основний Закон (ст. 14, 41) також гарантує право власності на землю громадянами, юридичними особами та державі.

Відповідно до Конституції та ієрархії державного устрою, можна виокремити чотири рівні державного управління земельними ресурсами (табл. 1).

Погодимось із думкою Бондар О. Г., що основне призначення державного управління земельними ресурсами полягає у виконанні правових актів та інших рішень державних органів через регулятивний і розпорядчий вплив на суспільні відносини та процеси [1]. Важливе місце у даному процесі займають державні інститути, механізми та об'єкти регулювання земельних відносин (рис.1).

Адекватна адаптація державного управління земельними ресурсами в Україні до умов воєнного стану є надзвичайно важливою не лише для самої України, а і для усього цивілізованого світу. Насамперед аргументуємо це тим, що постачання Україною продовольства на світовий ринок у 2021 забезпечило продуктами харчування більше 400 мільйонів людей. Внаслідок повномасштабного військового вторгнення РФ більше чверті площ земельних ресурсів України зазнали пошкодження та забруднення вибухонебезпечними предметами (боєприпасами, касетними снарядами, мінами та ін.). Це призвело до вилучення цих територій із господарської діяльності та порушення системи виробництва, переробки та постачання продовольства. У комплексі із закриттям морських шляхів і унеможливленням експорту продукції, зазначені явища спричинили значні ризики для ведення аграрного бізнесу та світової продовольчої безпеки [8].

З початку російського вторгнення Уряд і Парламент обрали шлях повного закриття доступу до реєстрів нерухомості для запобігання укладання угод не на ринкових умовах, спекуляціям та рейдерству. Такий крок Михайленко Д. та Сницар А. пояснюють необхідністю мінімізації ризиків корупційних зловживань та шахрайства в умовах воєнного стану за відсутності належного контролю [6]. Разом із цим, для запобігання повного паралічу у сфері земельних відносин у період воєнного стану, Уряду довелося реалізувати безпрецедентний комплекс рішень. Так, у березні поточного року до Земельного кодексу України було внесено низку змін. Зокрема визначено категорії державних та комунальних угідь, які можуть реалізовуватися без проведення аукціонів, серед яких промислові ділянки для підприємств, що здійснюють релокацію; угіддя під нежитлову забудову, що експлуатуються з метою будівництва терміналів морських портів та інших критично важливих для економіки об'єктів; землі енергетичного призначення, що використовуються для прокладання ліній електропередач та газопроводів.

Таблиця 1

Рівні державного управління земельними ресурсами

Рівні управління	Нормативно-правові форми
Вищий	Конституція України, Закони України, Укази Президента України, Постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України
Центральний	Галузеві (міністерські) та міжгалузеві правові акти
Місцевий	Розпорядження місцевих органів виконавчої влади (накази) та органів місцевого самоврядування
Внутрішньо-організаційний	Локальні нормативно-правові акти

Джерело: узагальнено авторами на основі [12]

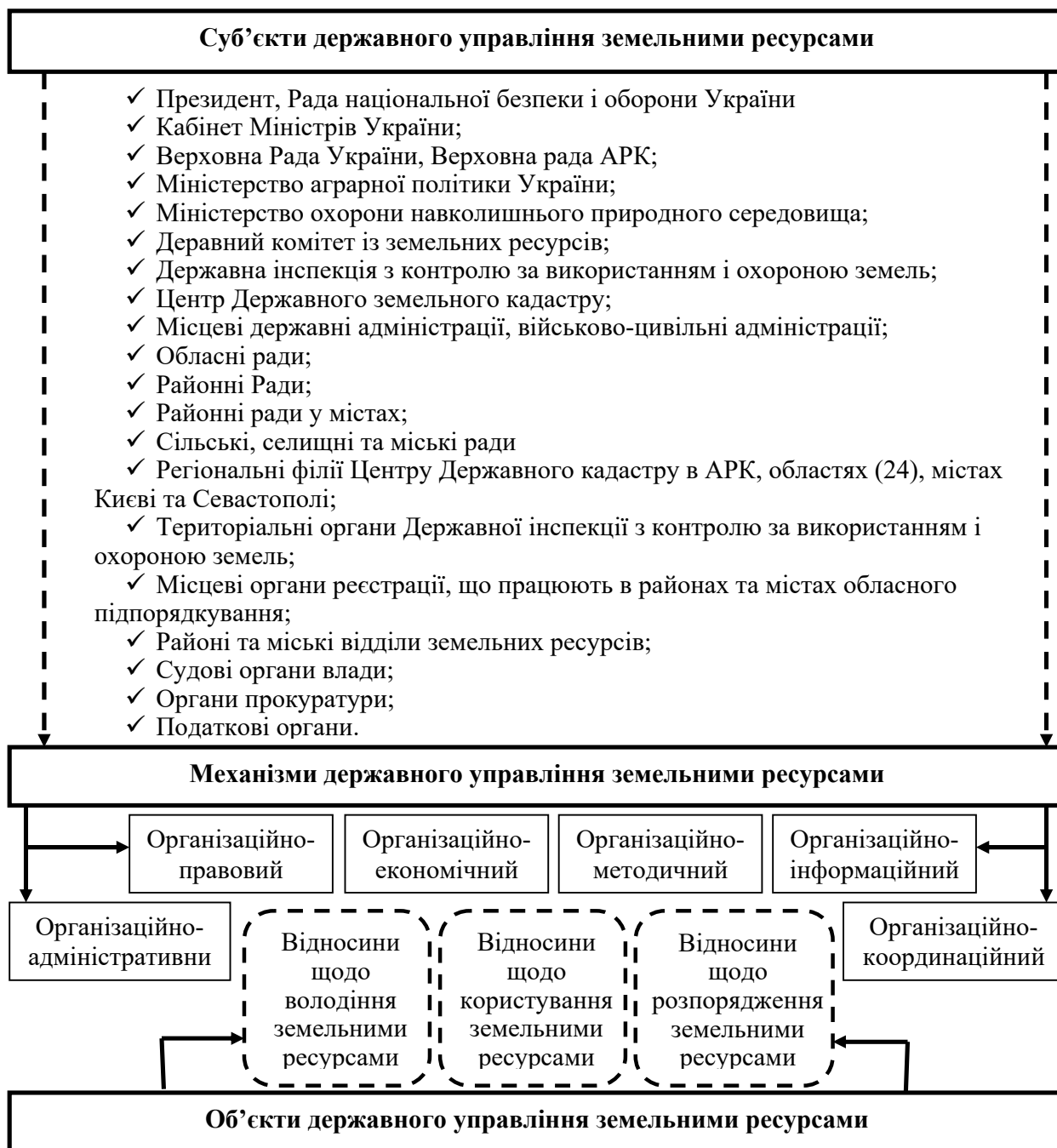


Рис. 1. Загальна схема державних інститутів регулювання земельних відносин

Джерело: узагальнено авторами на основі [12]

З урахуванням потреби воєнного часу у спрощенні передачі землі в користування для проведення посівної кампанії, було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» № 2145-IX від 24.03.2022 року [2], яким визначені наступні особливості регулювання земельних відносин під час дії воєнного стану:

1) забезпечено поновлення на один рік договорів оренди, емфітевзису, суперфіцію, земельного сервітуту щодо земельних ділянок с.-г. призначення, строк яких закінчився після введення воєнного стану;

2) обмежено до одного року строк оренди земельних ділянок с.-г. призначення державної, комунальної та колективної власності й невитребуваних земель. Максимальний розмір орендної плати обмежено до 8% середньої нормативної грошової оцінки по області;

3) встановлено жорсткі обмеження щодо цільового використання земельних ділянок с.-г. призначення орендарями, в тому числі із встановленням заборони щодо зміни складу угідь, передачі ділянок в суборенду, забудови, зміни цільового призначення та ін.;

4) забезпечено максимально швидко передачу у користування земельних ділянок завдяки укладанню договорів оренди лише в електронній формі та здійснення передачі в оренду земельних ділянок без проведення земельних торгів на визначених законом умовах;

5) дозволено в умовах недоступності Державного земельного кадастру (ДЗК) та Державного реєстру речових прав на нерухоме майно передачу земель в оренду без внесення відомостей до реєстрів та присвоєння їм кадастрових номерів на підставі технічної документації із землеустрою. Право оренди дозволено реєструвати військовою адміністрацією у Книзі реєстрації землеволодінь і землекористувань в умовах воєнного стану. Це стосується і передачі прав землекористування;

6) встановлено, що на час воєнного періоду забороняється безоплатна передача земель державної, комунальної власності у приватну власність; формування земельних ділянок с.-г. призначення (крім тих, що передаються в оренду для ведення товарного с.-г. виробництва); земельні торги щодо прав оренди, емфітевзису, суперфіцію щодо земельних ділянок державної, комунальної власності с.-г. призначення;

7) визначено, що земельні торги щодо набуття права оренди земельних ділянок с.-г. призначення державної, комунальної власності, які не є завершеними, вважатимуться скасованими;

8) передбачено надання можливості користувачам земель с.-г. призначення тимчасово строком до одного року передавати свої права землекористування іншим аграрним виробникам, які забезпечені необхідними ресурсами [7].

28 квітня 2022 року набрала чинності постанова Кабінету Міністрів України «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо діяльності нотаріусів та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану» № 480 від 19.04.2022 року [11], що передбачила відновлення можливості вчинення нотаріальних та реєстраційних дій щодо нерухомого майна з певними виключеннями та обмеженнями. Згідно з пп. 8 п. 1 постанови Кабінету Міністрів України від 28 лютого 2022 р. № 164 «Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану» [10] нотаріальне посвідчення договорів, пов'язаних із нерухомим майном здійснюється виключно нотаріусами, включеними до затвердженого Міністерством юстиції переліку нотаріусів. Відповідно із травня 2022 року з відновленням доступу до державних реєстрів ринок землі почав поступово оживати.

14 травня 2022 року набрала чинності Постанова КМУ «Деякі питання ведення та функціонування Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану» № 564 від 07.05.2022 року [9]. Постанова визначила умови ведення ДЗК протягом дії воєнного стану в Україні та одного місяця з дня його припинення. Згідно з Постановою, припиняється доступ користувачів до ДЗК які розташовані в районі проведення бойових дій або які перебувають у тимчасовій окупації збройними формуваннями РФ. В межах адміністративно-територіальних одиниць, які до такого переліку не входять, ведення операцій із ДЗК забезпечується за наступних умов:

- внесення/зміна відомостей до ДЗК здійснюється виключно державними кадастровими реєстраторами Держгеокадастру та його територіальних органів, включеними до переліку, що затверджується Держгеокадастром за погодженням із Мінагрополітики;

- надання доступу до ДЗК користувачам, які мали такий доступ до 24 лютого 2022 року, здійснюється за рішенням Держгеокадастру;

- надання відомостей (витягів, довідок, викопіювань) із ДЗК може здійснюватися також адміністраторами центрів надання адміністративних послуг або уповноваженими посадовими особами місцевого самоврядування; Публічна кадастрова карта не функціонуватиме.

12 травня 2022 року було прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» [3]. Норми Закону спростили умови земельних відносин для розміщення виробничих потужностей підприємств, що переміщуються із зони бойових дій, розміщення об'єктів для тимчасового перебування внутрішньо переміщених осіб, ведення с.-г. виробництва, сталого функціонування критичної інфраструктури та ін.

19 листопада 2022 року набув чинності Закон України № 2698-IX «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок с.-г. призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель» [4]. Зокрема, цим Законом було послаблено ряд обмежень, зокрема дозволено: проведення земельних торгів щодо прав користування земельними ділянками с.-г. призначення державної та комунальної власності; державну реєстрацію прав оренди земельних ділянок с.-г. призначення; безоплатну приватизацію земельних ділянок, на яких розташовані будівлі, споруди, що перебувають у приватній власності, а також земельних ділянок, які передані громадянам у користування до набрання чинності Земельним кодексом України; передачу в оренду земель с.-г. призначення більш ніж на 1 рік, окрім випадків коли функціонування Державного земельного кадастру призупинено на всій території України. Зазначена лібералізація дозволить дещо пришвидшити регенерацію втрачених виробничих потужностей аграрного сектору та промисловості.

Висновки. Отже, концепція державного управління земельними ресурсами в умовах воєнного стану в Україні характеризується системністю врегулювання земельних відносин. Ключові напрямки державного управління

в умовах воєнного стану в Україні передбачають зміни в земельному законодавстві, які мають на меті максимально спростити умови реалізації ділянок с.-г., енергетичного та промислового призначення, які в умовах війни є критично важливими для держави. Варто зазначити, що в умовах війни в Україні економіка переживає значну рецесію. Так, за нашими підрахунками у 2022 році ВВП України скоротиться більш ніж на 30%. При цьому головними експортними товарами на кінець 2022 року залишилися продукти сільськогосподарського виробництва завдяки зерновій угоді. Це підтверджує важливість злагодженої державної політики у сфері земельних ресурсів, яка на кінець року передбачала багато спрощень для забезпечення функціонування аграрного сектору економіки та прискореного її відновлення. Для посилення продовольчої безпеки та економічної стійкості, важливим залишається питання розвитку на рівні територіальних громад дрібних фермерів та передачі їм у користування земельних ділянок. Також потребує уваги питання державної підтримки диверсифікації та поглиблення переробки аграрної продукції на локальному рівні. В умовах війни дані підприємства є більш мобільні та стійкі до кризових умов.

Список використаних джерел:

1. Бондар О. Г. Публічне управління у сфері використання та охорони земель в Україні: актуальні проблеми правового та інституційного забезпечення. *Право України*. 2020. № 5. С. 43–62.
2. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо створення умов для забезпечення продовольчої безпеки в умовах воєнного стану» № 2145-IX від 24.03.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text>
3. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо особливостей регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану» 2247-IX від 12.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text>
4. Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів щодо відновлення системи оформлення прав оренди земельних ділянок с.-г. призначення та удосконалення законодавства щодо охорони земель» № 2698-IX від 19.10.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2698-20#Text>
5. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text>
6. Михайленко Д., Сницар А. Особливості регулювання земельних відносин в умовах воєнного стану. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211625_osoblivost-regulyuvannya-zemelnikh-vdnosin-v-umovakh-vonnogo-stanu
7. Офіційний веб-сайт Комітету Верховної Ради України з питань аграрної та земельної політики. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/74353.html
8. Офіційний веб-сайт Міністерства аграрної політики та продовольства України. URL: <https://minagro.gov.ua/>
9. Постанова КМУ «Деякі питання ведення та функціонування Державного земельного кадастру в умовах воєнного стану» № 564 від 07.05.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2022-п#Text>
10. Постанова КМУ «Деякі питання нотаріату в умовах воєнного стану» № 164 від 28.02.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/164-2022-п#Text>
11. Постанова КМУ «Про внесення змін до деяких постанов Кабінету Міністрів України щодо діяльності нотаріусів та функціонування єдиних та державних реєстрів, держателем яких є Міністерство юстиції, в умовах воєнного стану» № 480 від 19.04.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2022-п#Text>
12. Шарій Г. І., Тимошевський В. В., Міщенко Р. А., Юрко І. А. Управління земельними ресурсами : [навчальний посібник]. Полтава : ПолтНТУ, 2019. 172.

References:

1. Bondar O. H. (2020), Public administration in the field of land use and land protection in Ukraine: actual problems of legal and institutional security [Public administration in the field of land use and land protection in Ukraine: actual problems of legal and institutional security]. *Pravo Ukrainy* [Law of Ukraine]. vol. 5, pp. 43–62 [Ukraine]
2. VRU, Law of Ukraine (2022), Pro vnesennia zmin do deiakikh zakonodavchikh aktiv Ukrainy shchodo stvorennia umov dlia zabezpechennia prodovolchoi bezpeky v umovakh voiennoho stanu [Law of Ukraine „On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Creation of Conditions for Ensuring Food Security in Martial Law”], dated March 24, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-20#Text> (related to 20.01.2023) [Ukraine]
3. VRU, Law of Ukraine (2022), Pro vnesennia zmin do deiakikh zakonodavchikh aktiv Ukrainy shchodo osoblyvostei rehuliuвання zemelnykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu [Law of Ukraine „On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Peculiarities of Regulating Land Relations in Martial Law”], dated May 12, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2247-20#Text> (related to 18.01.2023) [Ukraine]
4. VRU, Law of Ukraine (2022), Pro vnesennia zmin do deiakikh zakonodavchikh aktiv shchodo vidnovlennia systemy oformlennia prav orendy zemelnykh dilianok silskohospodarskoho pryznachennia ta udoskonalennia zakonodavstva shchodo okhorony zemel [Law of Ukraine „On Amendments to Certain Legislative Acts Concerning the Restoration of the System of Land Lease Rights Registration in the Village of appointment and improvement

of legislation on land protection”], dated October 19, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2698-20#Text> (related to 18.01.2023) [Ukraine].

5. VRU, Law of Ukraine (1996), Konstytutsiia Ukrainy [Law of Ukraine „ Constitution of Ukraine”], dated June 28, 1996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр/ed19960628#Textt> (related to 15.01.2023) [Ukraine].

6. Mykhailenko D., Snytsar A. (2022), Osoblyvosti rehuliuвання zemelnykh vidnosyn v umovakh voiennoho stanu [Peculiarities of regulation of land relations under martial law]. URL: https://jurliga.ligazakon.net/analytics/211625_osoblivost-regulyuvannya-zemelnykh-vidnosin-v-umovakh-vonnogo-stanu

7. Committee on Agrarian and Land Policy, official site. URL: https://komagropolit.rada.gov.ua/news/main_news/74353.html

8. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine, official site. URL: <https://minagro.gov.ua/>

9. KМУ (2022), Deiaki pytannia vedennia ta funktsionuvannia Derzhavnoho zemelnoho kadastru v umovakh voiennoho stanu [Some issues of management and functioning of the State Land Cadastre under martial law], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 7, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/563-2022-п#Text> [Ukraine].

10. KМУ (2022), Deiaki pytannia notariatu v umovakh voiennoho stanu [Some issues of notary public service under martial law], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated February 28, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/164-2022-п#Text> [Ukraine]

11. KМУ (2022), Pro vnesennia zmin do deiakyykh postanov Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo diialnosti notariusiv ta funktsionuvannia yedynykh ta derzhavnykh reiestriv, derzhatelem yakykh ye Ministerstvo yustytzii, v umovakh voiennoho stanu [On Amendments to Certain Resolutions of the Cabinet of Ministers of Ukraine Regarding the Activities of Notaries and the Functioning of Unified and State Registers Maintained by the Ministry of Justice in Martial Law], the order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated April 19, 2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/480-2022-п#Text> [Ukraine].

12. Sharyi H. I., Tymoshevskyi V. V., Mishchenko R. A., and Yurko I. A. (2019), Upravlinnia zemelnymy resursamy [Management of land resources]: training manual, Press PolNTU, Poltava, 172 p.

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

Л. В. Антонова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри обліку і аудиту Чорноморського національного університету імені Петра Могили

М. Ф. Івашов, кандидат економічних наук, старший науковий співробітник, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

ІНСТИТУЦІЙНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАХИСТУ ПРАВ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЇ ВЛАСНОСТІ В УМОВАХ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ ДО ЄС

Незалежна Україна, ще на початку становлення державності, визначаючи свій вектор подальшого економічного розвитку в сучасному геоекономічному просторі. Наша країна наголосила на інноваційному шляху, який був не тільки реальним, але й фактично єдиним у сучасних умовах переходу від економіки індустріального типу до постіндустріальної економіки. Наразі зважаючи на географію й масштаб руйнацій від військових дій та суттєву зміну векторів зовнішньоекономічних відносин, а також зміну статусу України на міжнародній арені, забезпечення конкурентоздатності економіки та досягнення успіху можливе лише за умови стрімкого інноваційного розвитку базисом якого є інтелектуальна власність. Сучасне відновлення вітчизняної економіки вже неможливо уявити без суттєвих інноваційних зрушень, що, як правило, є результатом вироблення інтелектуального продукту який вимагає надійної системи захисту прав інтелектуальної власності.

За час незалежності в Україні створено певну систему захисту інтелектуальної власності, що базується на нормах вітчизняного й міжнародного права та є дієвим механізмом сприяння соціально-економічному розвитку держави. Зокрема, Україна є підписантом міжнародних нормативних актів та меморандумів, в країні є законодавча база, що врегульовує питання захисту інтелектуальної власності. Однак, незважаючи на наявність певного правового забезпечення у сфері захисту прав інтелектуальної власності досить багато проблем ще не вирішено. До числа таких проблем відносяться й питання інституційного забезпечення охорони права інтелектуальної власності з огляду на стрімкий рух України до ЄС. Тому в цій статті буде систематизовано накопичений досвід і проблеми у цьому напрямі, узагальнено дані про стан адаптації вітчизняних інституцій та законодавства до європейських норм, стандартів та правил, а також сформуовано пропозиції з вирішення накопичених проблем.

Ключові слова: нормативно-правове забезпечення прав інтелектуальної власності, державні інституції у сфері інтелектуальної власності, інтелектуальний капітал, інтелектуальний продукт, порушення прав інтелектуальної власності.

L. M. Ivashova, L. V. Antonova, M. F. Ivashov. Institutional mechanism for the protection of intellectual property rights in the context of Ukraine integration into the EU

Independent Ukraine, at the beginning of the formation of statehood, identified the innovative vector of further economic development in the modern geo-economic space. Our country emphasized the innovation path, which was not only real, but also the only one in the current transition from the economy of the industrial type to the post-industrial economy. At present, intellectual property -based innovative development is capable of ensuring the revival of the Ukrainian economy. The geography and the scale of destruction from hostilities, a significant change in the vectors of foreign economic relations, as well as the change in the status of Ukraine in the international arena, requires ensuring the competitiveness of the economy. However, success is possible only if the effective institutional environment in the field of intellectual property is created. Modern restoration of the domestic economy can no longer be imagined without significant innovative shifts, which is usually the result of the development of an intellectual product that requires a reliable system of protection of intellectual property rights.

During independence, a certain system of intellectual property protection was created in Ukraine, based on the norms of domestic and international law. This system is an effective mechanism for promoting the socio-economic development of the state. In particular, Ukraine is the signator of international regulations and memorandums, and the country has a legislative framework that regulates the issues of intellectual property protection. However, despite the existence of certain legal support in the field of intellectual property

rights protection, many problems have not been solved yet. Such problems include the issues of institutional support of intellectual property rights in view of the rapid movement of Ukraine to the EU. The authors systematized the accumulated experience and problems in the direction of institutional support of intellectual property rights. The article analyzes the state of adaptation of domestic institutions and legislation to European norms, standards and rules in the field of intellectual property.

Key words: regulatory and legal support of intellectual property rights; state institutions in the field of intellectual property; intellectual capital; intellectual product; violation of intellectual property rights.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси на світових економічних ринках свідчать про те, як сильно конкурентоспроможність національних економік залежить від рівня інноваційного розвитку країни. У свою чергу інноваційна модель розвитку економіки базується на знаннях та новаціях, які є продуктами інтелектуальної діяльності й відповідно до законодавства фіксуються як об'єкти інтелектуальної власності.

Проблеми інституційного забезпечення захисту прав інтелектуальної власності є одним з пріоритетів розвитку системи публічного управління. Тут, перш за все, необхідно зупинитися на питаннях нормативно-правового та організаційного спектру й зважаючи на кращий міжнародний досвід визначити, а які ж недоліки у законодавстві та в структурі державного управління призводять до того, що наша країна й до цієї пори не здатна в повній мірі захистити на міжнародній арені права інтелектуальної власності українців, а також часто фігурує в міжнародних судах як відповідач за порушення таких прав, що належать громадянам інших країн. І в першому, і в другому випадку ми маємо справу з порушенням прав інтелектуальної власності по об'єктах інтелектуальної власності, що перетинають митний кордон України й мають бути врегульовані на рівні митного законодавства реалізацію якого в основному покладено на митну службу.

Загалом, високий рівень захисту інтелектуальної власності є позитивною передумовою для залучення інвесторів та розвитку торгівлі, а також створює сприятливий інвестиційний клімат для подальших розробок інтелектуальних продуктів. Проте варто пам'ятати, що надмірна правова зарегульованість захисту інтелектуальної власності може мати й негативні наслідки для економічного розвитку держави, особливо за умов наявності інституційних патологій та деформацій в системі державного управління, що сприяє розвитку тіньових інституцій та корупції в країні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Сутність та різні форми інституційного регулювання відносин інтелектуальної власності були висвітлені як у вітчизняній, так і в зарубіжній науковій літературі. Наразі проблеми щодо забезпечення права інтелектуальної власності як на рівні країни, так і на міжнародному рівні залишаються актуальними й досліджуються науковцями різних галузей науки.

Найбільше наукових праць, що присвячені дослідженням питань охорони та захисту прав інтелектуальної власності наразі зустрічається у галузях юридичних та економічних наук. Визначне місце у дослідженнях означеної тематики займають праці В. Базилевича та В. Ільїна, В.В. Вірченко, І. Дахно та В. Алієва-Барановська, К. Добровольської, А. Кодинця, В. Коссака та І. Якубівського, В. Нерсесова, Т. Обуховська, О. Орлюк, Т. Ромат, Є. Ходаківського та В. Якобчук, Ю. Якобівської та ін. Натомість такі науковці як О. Бутнік-Сіверський В. Вірченко, В. Рубан, О. Чубукова, В. Некрасов І. Хижняк, Н. Чухрай розглядають інтелектуальну власність з економічної точки зору як один з важелів інноваційного розвитку країни.

У межах науки державного управління фундаментальні дисертаційні дослідження у сфері інтелектуальної власності здійснили Т. Ромат (2012 р.), Т. Обухівська (2016 р.), В. Нерсесов (2019 р.). Вони досліджували особливості дії різних механізмів державного управління предметом яких являлися різні об'єкти інтелектуальної власності. Зокрема, Т. Ромат [1] досліджує особливості дії правового, організаційно-структурного та організаційно-функціонального механізмів, а Т. Обуховська [2] – соціально-правовий та організаційний механізми державного управління у сфері захисту персональних даних в Україні. У дисертації В. Нерсесова [3] узагальнено напрями удосконалення механізмів державного управління об'єктами інтелектуальної власності. Розвиток даної тематики продовжується у наукових статтях. Так, К. Добровольська [4], досліджує організаційно-правовий механізм охорони та захисту прав інтелектуальної власності в Україні, який за своєю сутністю є базисом інституційного забезпечення. А. Хижняк [5] у своїй праці розглядає роль державного регулювання інтелектуальної власності в умовах інноваційної економіки, а Є. Ходаківський, В. Якобчук та І. Литвинчук [6] проаналізували інституційні засади державної системи охорони та захисту інтелектуальної власності в Україні та закордоном.

Проте наразі у наукових публікаціях із публічного управління не достатньо широко представлені дослідження щодо узагальнення стану інституційного забезпечення захисту інтелектуальної власності у світлі реалізації Угоди про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі Угода про асоціацію).

Метою статті є висвітлення особливостей реалізації інституційного механізму захисту прав інтелектуальної власності в Україні, узагальнення нагальних проблем та шляхів їх вирішення з огляду на необхідність адаптації організаційного та правового забезпечення до інституційної практики ЄС.

Виклад основного матеріалу. Загалом, інтелектуальна власність – це комплекс прав на результати розумової діяльності людини в науковій, художній, виробничий та інших сферах, які є об'єктом цивільно-правових відносин

у частині права кожного володіти, користуватися й розпоряджатися результатами власної інтелектуальної, творчої діяльності [7]. На нашу думку доцільно погодитися з більш широким трактуванням сутності інтелектуальної власності, що відображено в праці О.Б. Бутнік-Сіверського [8], який визначає інтелектуальну власність як будь-яку власність, що визнається загальною згодою як інтелектуальна за характером та є такою, яка потребує охорони, включаючи, але не обмежуючись науковими та технічними винаходами, літературними або художніми творами, товарними знаками та показниками бізнес підприємств, промисловими зразками та географічними вказівками.

Тому вважаємо, що держава яка прагне інноваційного розвитку має створити інституційні умови задля забезпечення захисту прав інтелектуальної власності творцям інтелектуального продукту. Відсутність або ж недосконалість інституційного забезпечення у цій сфері є однією з причин інтелектуальної еміграції, що разом з іншими чинниками провокує відтік інтелектуального капіталу з країни, так званий «відтік мізків». Тому при формуванні державної інноваційної політики необхідно, також, зацентруватися на питаннях захисту прав інтелектуальної власності, яка визначає роль і місце України в світі як країни інноваційного типу розвитку. Саме на цьому свого часу наполягали фахівці Національного офісу інтелектуальної власності, на думку яких «одним з важливих факторів, який зможе зупинити «відтік мізків» за кордон, є саме розвиток сфери інтелектуальної власності та... захист інтелектуальної власності, адже це складова інноваційної «екосистеми», а конкуренція у сфері інтелектуальної власності – це фокус глобальної економіки сьогодні» [9].

Важливо пам'ятати, що охорону інтелектуальної власності визначено одним із пріоритетів української влади, вона є одним із ключових фокусів Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, що чітко визначено у Главі 9 Розділу 4 «Інтелектуальна власність» положення якої займають близько п'ятої частини від загального обсягу основного тексту Угоди про асоціацію [10] без додатків. Це свідчить про важливість цього напрямку, адже саме інтелектуальна власність є вкрай важливою для інноваційного розвитку країни та забезпечення конкуренції.

Зауважимо, що Положення Розділу 4 «Інтелектуальна власність» не включають пунктів, які зобов'язують Україну гармонізувати своє законодавство у сфері інтелектуальної власності з європейським. Проте, на відміну від інших складових Угоди, у цьому Розділі містяться положення директив та регламентів ЄС щодо різних аспектів охорони прав інтелектуальної власності: авторських прав, географічних зазначень, торговельних марок тощо [11]. Тому європейські нормативно-правові акти практично увійшли у законодавче поле України, адже міжнародні договори мають пріоритет над національним законодавством. А це вимагає певних реформ та удосконалення інституційного механізму захисту прав інтелектуальної власності, що призводить до змін організаційного та нормативно-правового забезпечення у сфері захисту прав інтелектуальної власності. Задля справедливості зазначимо, що в Україні такі зміни відбуваються з моменту отримання незалежності (табл. 1).

Таким чином, 2020 рік охарактеризувався змінами в структурі державної системи правової охорони інтелектуальної власності. Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності» від 16.06.2020 № 703-IX (далі – Закон № 703-IX) утворив Національний орган інтелектуальної власності (НОІВ). Цим законом встановлена юридична конструкція, згідно з якою – НОІВ є статусом, а не юридичною особою: функції НОІВ виконує юридична особа публічного права. При цьому, Закон № 703-IX розмежував юридичних осіб публічного права у цій сфері: центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері інтелектуальної власності – Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Мінекономіки); НОІВ – функції якого виконує юридична особа публічного права, яка не є органом влади, проте є юридичною особою (організація), яка за майновою ознакою належить державі (держава). 13 жовтня 2020 року Уряд прийняв розпорядження «Про Національний орган інтелектуальної власності», яким визначив, що ДП Укрпатент виконуватиме функції НОІВ [12].

Наведена вище модель не є новою для сфери інтелектуальної власності. Мінекономіки наказом від 18.05.2017 № 730-IX «Деякі питання організації діяльності у сфері інтелектуальної власності» уповноважило ДП Укрпатент виконувати функції: закладу експертизи, передбачені спеціальними законами у сфері інтелектуальної власності; «відомства, що отримує», передбачені Договором про патентну кооперацію; «Національного відомства», передбачені Мадридською угодою про міжнародну реєстрацію знаків та Протоколом до Мадридської угоди про міжнародну реєстрацію знаків; «Національного відомства» та «Відомства», передбачені Гаазьким і Женевським актами Гаазької угоди про міжнародну реєстрацію промислових зразків [13]. Також, згідно з Угодою між Мінекономіки та Міжнародним бюро Всесвітньої організації інтелектуальної власності ДП Укрпатент виконує функції Міжнародного пошукового органу та Органу міжнародної попередньої експертизи відповідно до Договору про патентну кооперацію.

Наразі Україна завершує інституційну реформу сфери інтелектуальної власності і реалізацію відповідного законодавства. Зокрема, внесено зміни до Закону № 703-IX, відповідно до якого створено Національний орган інтелектуальної власності. Також, з 8 листопада 2022 року, на підставі розпорядження Кабінету Міністрів України від 28 жовтня 2022 року № 943-р «Деякі питання Національного органу інтелектуальної власності», створена державна організація «Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій» (УКРНОІВІ), що є суб'єктом, який виконує функції НОІВ.

Таблиця 1

Хронологія інституційних змін у сфері охорони інтелектуальної власності

Рік	Характеристика діяльності інституту
1992	27 січня 1992 р. Уряд видав Постанову №29 про створення Державного патентного відомства України (Держпатенту) на яке покладено основні функції із забезпечення правової охорони об'єктів промислової власності. З цього часу Патентний фонд України перетворювався на Державне патентне відомство, що підпорядковане Комітету з науково-технічного прогресу при Кабінеті Міністрів України. березень 1992 р. створено Науково-дослідний центр патентної експертизи. Ця установа підпорядковувалася Державному комітетові науки, техніки і промислової політики.
1993	ВРУ ухвалила основні галузеві Закони України – «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», «Про охорону прав на промислові зразки» та «Про охорону прав на знаки для товарів і послуг».
1999	15 грудня 1999 р. Указом Президента України від № 1573/99 «Про зміни у структурі центральних органів виконавчої влади» на базі Науково-дослідного центру патентної експертизи створено Державне підприємство «Інститут промислової власності»
2000	4 квітня 2000 р. Постановою Кабінету Міністрів України № 601 створено Державний Департамент інтелектуальної власності у складі Міністерства освіти і науки України (далі МОН)" 07 червня 2000 р. Наказом МОН №175 створено Державне підприємство «Український інститут промислової власності» (далі «Укрпатент»), яке до 2013 р. входило до сфери управління Державного департаменту інтелектуальної власності МОН України, а після підпорядковувалося Міністерству економічного розвитку і торгівлі України (далі МЕРТ).
2002	14 серпня 2002 р. зареєстровано Державне підприємство «Інтелзахист», що було створене з метою організації і забезпечення ведення Єдиного реєстру одержувачів контрольних марок для маркування примірників аудіовізуальних творів та фонограм, забезпечення процесу видачі контрольних марок для маркування примірників аудіовізуальних творів та фонограм, запровадження заходів з легалізації комп'ютерних програм і правомірного їх використання, ведення реєстру виробників та розповсюджувачів програмного забезпечення
2011	8 квітня 2011 р. Указом Президента України 436/2011 створена Державна служба інтелектуальної власності України (далі ДСІВ) – центральний орган виконавчої влади України, який реалізовував державну політику у сфері інтелектуальної власності. Підпорядковувався Кабінету Міністрів України через Міністра економічного розвитку і торгівлі України. У 2011 році «Укрпатент» було передано до сфери управління Державної служби інтелектуальної власності України.
2016	23 серпня 2016 р. постановою № 585 Кабінет Міністрів України ліквідував ДСІВ і поклав на МЕРТ завдання і функції з реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності та визначив це міністерство правонаступником цієї служби в частині реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності.
2016	Державне підприємство «Інтелзахист», припинило діяльність. Його правонаступником стало Державне підприємство «Укрпатент».
2017	Уряд розпочав реформу системи органів державного управління сферою інтелектуальної власності. 11 травня 2017 р. постановою № 320 КМУ передав МЕРТ функції з реалізації державної політики у сфері інтелектуальної власності, які до цього здійснювала ДСІВ, а також припинив чинність Положення про ДСІВ. У структурі МЕРТ утворений Департамент інтелектуальної власності, до якого перейшли функції колишньої ДСІВ. 29 вересня 2017 р. відповідно до Указу Президента України №299/2017 розпочалася робота над створенням єдиного спеціалізованого судового органу – Вищого суду з питань інтелектуальної власності.
2018	6 квітня 2018 р. Державне підприємство «Інтелзахист» виключено з єдиного державного реєстру
2020	відбулися зміни в структурі державної системи правової охорони інтелектуальної власності. 16 червня 2020 р. прийнято Закон України «Про внесення змін до деяких законів України щодо створення національного органу інтелектуальної власності» від № 703-IX відповідно до якого створено Національний орган інтелектуальної власності (далі НОІВ) який є статусом, а не юридичною особою. 13 жовтня 2020 р. розпорядження КМУ «Про Національний орган інтелектуальної власності», яким визначено, що державне підприємство «Український інститут інтелектуальної власності» (далі – ДП Укрпатент) виконує функції НОІВ.
2021	29 грудня 2021 р. у ВРУ зареєстровано проекту Закону України, «Про Вищий суд з питань інтелектуальної власності» № 6487, який до цієї пори знаходиться на розгляді у Комітеті з питань правової політики ВРУ.
2022	28 жовтня 2022 р. розпорядження КМУ № 943-р «Деякі питання Національного органу інтелектуальної власності» згідно з яким з 8 листопада 2022 р. припинено виконання функцій НОІВ ДП «Укрпатент» та визначено що суб'єктом який виконує ці функції є державна організація Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій (далі ДО УКРНОІВІ)

Джерело: складено авторами

УКРНОІВІ є сучасним, фаховим, технологічним і прозорим хабом повного циклу для креатора, сконструйованого за принципом «єдиного вікна», здійснює підтримку авторської ідеї та відповідні охоронні документи, а також консулює власників інтелектуального продукту стосовно патентного супроводу і захисту, пошуку інвестора та шляхів комерціалізації інтелектуальної власності. ІР офіс УКРНОІВІ планує запустити повноцінний Центр медіації. Це новий інструмент для української системи інтелектуальної власності, який працює в усіх розвинутих економіках світу. Він допоможе креатору, винахіднику і бізнесу у вирішенні спорів [14].

У сфері реформування законодавства з питань інтелектуальної власності Україна отримує допомогу з боку ЄС. Так, з 2014 до 2016 року діяв Проєкт Twinning «Посилення правової охорони та захисту прав інтелектуальної власності в Україні», виконавцями якого були іспанське та данське відомства з питань патентів та торговельних марок. Проєкт був спрямований насамперед на підвищення кваліфікації фахівців у сфері інтелектуальної власності (експертів Укрпатенту, суддів, митних інспекторів та ін.) та гармонізацію українського законодавства з європейським [15].

Наразі на сайті УКРНОІВІ публікуються для обговорення пропозиції щодо проєкту Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері правової охорони інтелектуальної власності», яким пропонується урегулювати відносини щодо: зупинення строків стосовно дій, пов'язаних з охороною прав на об'єкти інтелектуальної власності; строку протягом якого дозволяється здійснити дії без сплати зборів за поновлення, відновлення, подовження та продовження строків; адміністративної процедури визнання недійсними свідоцтв на торговельні марки Апеляційною палатою НОІВ; заявок на об'єкти права інтелектуальної власності та прав інтелектуальної власності, які належать особам, пов'язаним з державою-агресором; електронного документообігу щодо патентів/свідоцтв.

Також, для обговорення подано до Комітетів ВРУ проєкт Закону України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України у сфері правової охорони інтелектуальної власності» стосовно Пропозиції щодо удосконалення порядку державної реєстрації авторського права і договорів, що стосуються майнових прав на твір, а також Пропозиції щодо удосконалення актів з питань атестації патентних повірених. Представлені для обговорення документи базуються на таких нормативних актах як: Положення про представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених); Положення про Атестаційну комісію Національного органу інтелектуальної власності; Положення про Апеляційну комісію Національного органу інтелектуальної власності; Положення про Державний реєстр представників у справах інтелектуальної власності (патентних повірених).

Незважаючи на певні досягнення наразі прогрес реформ у сфері охорони інтелектуальної власності є досить неоднозначним. З одного боку, парламент та уряд мають ще достатньо часу для розробки, ухвалення та впровадження передбачених в Угоді про асоціацію законодавчих та нормативно-правових актів. При цьому вже зроблено важливі кроки у сфері реформування системи органів державного управління сферою інтелектуальної власності, розроблено важливі законодавчі акти та триває формування Вищого суду з питань інтелектуальної власності. З іншого боку, досить віддалені строки виконання призводять до певної розслабленості влади в реформуванні цієї сфери.

Так, 29 вересня 2017 року Президент України підписав Указ «Про утворення Вищого суду з питань інтелектуальної власності». Утворивши Вищий суд із питань інтелектуальної власності, Україна приєдналася до світової практики розгляду справ щодо інтелектуальної власності спеціалізованим судом, адже майже 90 країн у світі мають такі суди. Хоча їх створено в різних юридичних, економічних, культурних та історичних системах і реаліях, проте цілі запровадження судів однакові – посилення спеціалізації суддів саме щодо питань інтелектуальної власності, забезпечення однаковості практики й передбачуваності результатів судових розглядів і зменшення ризиків судової помилки задля належного рівня охорони й захисту прав інтелектуальної власності. Однак, і до цієї пори питання повноцінного функціонування такого суду в Україні залишається відкритим.

На сьогодні надзвичайно важливими є питання прискорення завершення конкурсу і невідкладного початку роботи Вищого суду з питань інтелектуальної власності, у тому числі вирішення необхідних для цього організаційних, фінансових та матеріально-технічних завдань. Так, ще у 2020 році парламент України передбачав у Плані законопроектної роботи Верховної Ради України прийняття Закону України «Про Вищий суд з питань інтелектуальної власності», яким планувалося визначити правовий статус та організаційні засади його діяльності як нового органу системи правосуддя. Тому, як зазначив Голова Верховного суду Всеволод Князев на сьогодні Україні необхідно повернутися до створення Вищого суду з питань інтелектуальної власності, адже після ліквідації Вищої кваліфікаційної комісії суддів (ВККС) ці процеси були зупинені [16].

Саме тому необхідним є впровадження в рамках Проєкту що підготовлений Центром вивчення комерційного права Університету Квін Мері у місті Лондон (ЦВКП) за підтримки Міністерства закордонних справ та розвитку Великої Британії і Посольства Великої Британії у Києві підсумкових рекомендацій щодо вдосконалення законодавства України, пов'язаного зі створенням та діяльністю Вищого суду з питань інтелектуальної власності в Україні [17]. Особливо ці питання актуалізуються у зв'язку з прийняттям України кандидатом у члени ЄС.

Також, необхідно зауважити, що 30 червня 2020 року набули чинності два накази Міністерства фінансів, що спрямовані на удосконалення захисту прав інтелектуальної власності на митниці. Відповідними наказами

Таблиця 2

Стан адаптації законодавства України та співпраці з ЄС у сфері захисту прав інтелектуальної власності

Прийняті законодавчі акти на виконання Угоди про асоціацію	Зміст Закону та його відповідність нормам законодавства ЄС
1	2
ЗУ «Про ефективне управління майновими правами право-власників у сфері авторського права і (або) суміжних прав» від 15.05.2018 року № 2415-VIII	забезпечує права правовласників на справедливий винагорода та прозору діяльність організацій колективного управління відповідно до міжнародних стандартів (Директива Європейського Парламенту та Ради 2014/26/ЄС про колективне управління авторським та суміжними правами та мультитериторіальне ліцензування прав
ЗУ «Про внесення змін до статті 5 Закону України "Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних» від 04.09.2018 № 2514-VIII	щодо удосконалення процесу видачі контрольних марок, самостійного здійснення власниками своїх прав на об'єкти авторського права і суміжних прав контролю за видачею контрольних марок.
Постанова КМУ «Про затвердження критеріїв, за якими оцінюється ступінь ризику від провадження господарської діяльності у сфері інтелектуальної власності та визначається періодичність проведення планових заходів державного нагляду (контролю) МЕРТ України» від 31.10.2018 № 912	вводить в практичну площину реалізацію положень законів «Про авторське право і суміжні права», «Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних» та «Про особливості державного регулювання діяльності суб'єктів господарювання, пов'язаної з виробництвом, експортом, імпортом дисків для лазерних систем зчитування»
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України відносно вдосконалення охорони прав на компонування напівпровідникових виробів» від 19.09.2019 № 111-IX	для спрощення умов отримання і захисту права власності на компонування мікросхем як для великих компаній, так і для простих громадян
Закон України «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо вдосконалення правової охорони географічних зазначень» від 20.09.2019 № 123-IX.	для забезпечення виконання зобов'язань України у сфері європейської інтеграції в частині узгодження вимог чинного законодавства України щодо охорони прав на географічні зазначення із правом Європейського Союзу
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення охорони і захисту прав на торговельні марки і промислові зразки та боротьби з патентним тролінгом» від 21.07.2020 № 815-IX	щодо імплементації вимог статей 204-207 Угоди про асоціацію, а також положень Директиви 98/71/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 13 жовтня 1998 року про правову охорону промислових зразків, Регламенту Ради (ЄС) № 6/2002 від 12 грудня 2001 року про промислові зразки Співтовариства; Директиви 2008/95/ЄС від 22 жовтня 2008 року Європейського Парламенту та Ради про наближення законодавств держав-членів щодо торговельних марок, Регламенту Ради (ЄС) № 207/2009 від 26 лютого 2009 року про торговельну марку Співтовариства у національне законодавство.
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України (щодо реформи патентного законодавства)» від 21.07.2020 № 815-IX	щодо імплементації вимог статей 219-223 Угоди про асоціацію, а також положень Директиви 98/44/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 06.07.1998 про правову охорону біотехнологічних винаходів, Регламенту (ЄС) № 469/2009 Європейського Парламенту та Ради від 06.05.2009 про сертифікати додаткової охорони для медичних продуктів, Регламенту (ЄС) № 2019/933 Європейського Парламенту та Ради від 20.05.2019 про внесення змін до Регламенту (ЄС) 469/2009 щодо сертифікатів додаткової охорони для медичних продуктів, Регламенту (ЄС) № 1901/2006 Європейського Парламенту та Ради від 12.12.2006 про медичні продукти для педіатричного використання, Директиви 2001/83/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 06.11.2001 про звід законів Спільноти щодо лікарських засобів для людини.
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо набуття, здійснення та захисту майнових прав інтелектуальної власності» (реєстр. № 2659 від 20.12.2019)	щодо забезпечення ефективного правового механізму набуття, здійснення та захисту майнових прав інтелектуальної власності в Україні, здатного забезпечити розумний баланс прав та законних інтересів творців об'єктів права інтелектуальної власності, інших правоволодільців, осіб, які здійснюють використання зазначених об'єктів, що сприятиме розвитку творчої діяльності у літературній, науковій, технічній та інших сферах і комерціалізації результатів такої діяльності.
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення охорони і захисту прав на торговельні марки і промислові зразки та боротьби з патентними зловживаннями» від 21.07.2020 № 815-IX	Посилено охорону і захист прав інтелектуальної власності на торговельні марки і промислові зразки, а саме посилено санкції за порушення прав на них, а також введено норми, спрямовані на протидію зловживанню правами інтелектуальної власності шляхом запровадження можливості досудового скасування реєстрацій промислових зразків в Апеляційній палаті

1	2
ЗУ «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо реформи патентного законодавства» від 21.07.2020 № 816-IX	Посилено охорону і захист прав інтелектуальної власності на винаходи і корисні моделі, а саме введено норми, спрямовані на протидію зловживанню правами інтелектуальної власності шляхом надання права будь-якій особі заперечувати проти заявок на винаходи після їх публікації, запроваджується можливість визнання недійсними прав на винаходи і корисні моделі в адміністративному порядку в Апеляційній палаті
Законопроект «Про авторське право і суміжні права» (реєстраційний № 5552-4 від 09.06.2021) ;	Законопроект враховує нові директиви, які врегульовують проблемні питання у сфері авторського права і суміжних прав в ЄС, що актуальні в тому числі для України. Зокрема, положення Директиви ЄС 2012/28/ (щодо використання “сирітських творів”), Директиви ЄС 2017/1564/ (щодо використання творів в інтересах людей з вадами зору, яка у свою чергу відображає положення Марракеського договору ВОІВ), а також нової Директиви ЄС 2019/790 (щодо питань авторського права в інформаційному суспільстві).
Законопроект «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо посилення захисту прав інтелектуальної власності» (реєстраційний № 6464 від 24.12.2021)	імплементация до національного законодавства положень Угоди про асоціацію, щодо загальних зобов'язань, цивільних заходів, процедур і засобів захисту прав інтелектуальної власності, передбачених частиною третьою Глави 9 Розділу IV Угоди, та Директивою 2004/48/ЄС Європейського Парламенту та Ради від 29.04.2004 про захист прав інтелектуальної власності

Джерело: Складено авторами за даними [19, 20].

затверджено: порядок застосування заходів щодо сприяння захисту прав інтелектуальної власності та взаємодії між митними органами, правовласниками та декларантами; а також, новий порядок реєстрації об'єктів права інтелектуальної власності у митному реєстрі. Після Закону «Про внесення змін до Митного кодексу України щодо захисту прав інтелектуальної власності під час переміщення товарів через митний кордон України» прийняття цих наказів стало наступним кроком у подальшій імплементации положень Регламентів ЄС, що здійснюються в рамках виконання зобов'язань за Угодою про асоціацію між Україною та ЄС [18]. Практична реалізація цих документів дозволить, з одного боку, посилити боротьбу з контрафактними та піратськими товарами, а з іншого – прискорити переміщення через митний кордон України оригінальних товарів та їх безперешкодне митне оформлення.

Загалом, реформування українського законодавства у сфері захисту прав інтелектуальної власності наразі відбувається у напрямі його адаптації до норм і стандартів ЄС. Так, відповідно до положень Глави 9 Угоди про асоціацію Розділу IV «Торгівля і питання, пов'язані з торгівлею» де передбачається спрощення процедури створення і комерційного використання інноваційних продуктів та продуктів творчої діяльності на території Сторін, а також досягнення належного та ефективного рівня охорони і захисту прав інтелектуальної власності в Україні прийнято низку законодавчих актів задля адаптації вітчизняного законодавства до законодавства ЄС (табл. 2).

Загалом, під час підписання Угоди про асоціацію передбачалося, що приведення законодавства України у сфері інтелектуальної власності у відповідність до законодавства ЄС здійснюватиметься в три етапи:

1 етап: внесення змін до українського законодавства у сфері інтелектуальної власності з метою виконання вимог Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом;

2 етап: внесення змін до українського законодавства у сфері інтелектуальної власності після отримання Україною статусу кандидата на членство у Європейському Союзі;

3 етап: внесення подальших змін до українського законодавства у сфері інтелектуальної власності, з урахуванням розвитку законодавства Європейського Союзу [20].

Наразі Україна фіналізує виконання домашніх завдань другого етапу та готує законодавче підґрунтя для співпраці з ЄС на третьому етапі, що передбачає розвиток законодавства України з урахуванням стандартів ЄС щодо охорони і захисту прав інтелектуальної власності.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином можемо констатувати, що сьогодні технологічний прогрес у світі розвивається швидше, ніж відбуваються зміни відповідного законодавства в Україні. Реформування сфери інтелектуальної власності – це питання забезпечення конкуренції, розширення торгівлі, зростання прямих іноземних інвестицій та інноваційного розвитку країни. Особливо важливими є питання удосконалення інституційного забезпечення прав інтелектуальної власності, які постають у світлі європейської інтеграції України та адаптації вітчизняного законодавства до норм ЄС. Тому наукове узагальнення сучасного стану захисту прав інтелектуальної власності в Україні є одним з пріоритетних завдань, що вимагає постійної уваги. Незважаючи на значні організаційно-управлінські та нормативно-законодавчі зрушення у сфері забезпечення прав інтелектуальної власності в Україні до цієї пори є низка не вирішених проблем, що можуть, певною мірою, гальмувати рух нашої країни до ЄС. Одним з невирішених питань на сьогодні є забезпечення

нормативно-правового базису для ефективного функціонування Вищого суду з питань інтелектуальної власності. Ще одним до кінця не вирішеним є питання щодо прийняття Верховною Радою України низки законопроектів із урегулювання різних аспектів у сфері інтелектуальної власності, зокрема, посилення відповідальності за порушення прав інтелектуальної власності, що знаходяться на розгляді в різних Комітетах ВРУ інколи по декілька років. Визначення можливих шляхів вирішення означених проблем, а також пошук нових форм співпраці держави з носіями інтелектуального капіталу у контексті захисту їхніх прав в умовах діджиталізації й випереджаючого розвитку ІТ-технологій вимагає подальших досліджень у цьому напрямі.

Список використаних джерел:

1. Ромат Т. Є. Механізми державного управління у сфері захисту інтелектуальної власності в Україні : дис. ... канд. наук з держ управ. : 25.00.02. Київ, 2012. 236 с.
2. Обуховська Т. І. Державні механізми забезпечення захисту персональних даних в Україні : дис. ... канд. наук з держ управ. : 25.00.02. Київ, 2016. 22 с.
3. Нерсесов В. Р. Удосконалення механізмів державного управління об'єктами інтелектуальної власності : дис. ... канд. наук з держ управ. : 25.00.02. Маріуполь, 2018. 227 с.
4. Добровольська К. Л. Сутність організаційно-правового механізму охорони та захисту прав інтелектуальної власності в Україні: теоретичний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 18. С. 108–114. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.18.108
5. Хижняк Ірина Юріївна Роль державного регулювання інтелектуальної власності в умовах інноваційної економіки. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/2779/1/zbirnik-1-52-54.pdf>
6. Ходаківський Є. І., Якобчук В. П., Литвинчук І. Л. Інтелектуальна власність: економіко-правові аспекти : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 276 с.
7. Вахонєва Т. М. Інтелектуальна власність. *Велика українська енциклопедія*. URL: [https://vue.gov.ua/Інтелектуальна_власність_\(дата_звернення:_12.02.2023\)](https://vue.gov.ua/Інтелектуальна_власність_(дата_звернення:_12.02.2023)).
8. Бутнік-Сіверський О.Б. Трансформація інтелектуальної власності в інноваційний продукт. *Інтелектуальний капітал*, 2005. № 5. С. 3–12.
9. Протягом року Офіс інтелектуальної власності відкрив 10 центрів підтримки технологій і інновацій TISC. *Газета «Лівий берег»*. URL: https://lb.ua/economics/2019/11/19/442687_techenie_goda_ofis_intellektualnoy.html
10. Угода про Асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони: ратифіковано із заявою Законом України від 16.09.2014 № 1678-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text
11. Угода про торговельні аспекти прав інтелектуальної власності: Додаток 1С до Угоди про заснування Світової організації торгівлі в редакції від 06.12.2005 №981_054. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text
12. Потоцький М. Національний орган інтелектуальної власності: правовий статус та функції. *Вища школа адвокатури НААУ: он-лайн платформа*. URL: <https://www.hsa.org.ua/blog/natsionalnyj-organ-intelektualnoyi-vlasnosti-pravoviy-status-ta-funktsiyi>
13. Статут Державного підприємства «Український інститут інтелектуальної власності». *Офіційний веб-сайт ДП «Укрпатент»*. URL: <http://www.ukrpatent.org/ua/statut.html>
14. Державна система правової охорони інтелектуальної власності / Веб-сайт. URL: <https://ukrpatent.org/uk/articles/udoskonallennia-zakonodavstva>
15. Ангел Є. Непотрібна інтелектуальна власність: де і чому гальмує Україна. *Європейська правда від 13 березня 2018 р.* URL: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2018/03/13/7078571/>
16. Голова ВС: Необхідно створювати Вищий суд з питань інтелектуальної власності. *Укрінформ від 27.06.2022*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3516221-golova-vs-neobhidno-stvoruvati-visij-sud-z-pitan-intelektualnoi-vlasnosti.html>
17. Проект щодо Суду з питань ІВ в Україні: підсумковий звіт та рекомендації. *Центр вивчення комерційного права Університету Квін Мері у місті Лондон (ЦБКП)*. Київ : 2020. 156 с. URL: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Report_QM_2020_UKR.pdf
18. З 30 червня 2020 року діє порядок захисту інтелектуальної власності в сфері ЗЕД. *Дебет-Кредит*. URL: <https://news.dtki.ua/state/zed/63414-z-30-cervnya-dije-poryadok-zaxistu-intelektualnoyi-vlasnosti-v-sferi-zed>
19. Захист прав інтелектуальної власності. *Україна – Європа: євро-інтеграційний портал*. URL: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/yevrointehratiia/zakhyst-prav-intelektualnoyi-vlasnosti>
20. Інформація про реформу правової охорони та захисту інтелектуальної власності. *Офіційний сайт Мінекономіки*. URL: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f68343c1-6637-4e6f-a381-68b3fcd01f42&title=InformatsiiaProReformuPravovaOkhronaTaZakhistIntelektualnoiVlasnosti>

References:

1. Romat T. E. (2012) Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnya u sferi zakhystu intelektual'noyi vlasnosti v Ukrayini : dys. ... kand.. nauk z derzh uprav.: 25.00.02. [State management mechanisms in the field of intellectual property protection in Ukraine: diss. ... candidate of sciences in public administration: 25.00.02]. Kyiv. 236 p. [Ukraine]
2. Obukhovska T. I. (2016) Derzhavni mekhanizmy zabezpechennya zakhystu personal'nykh danykh v Ukrayini : dys. ... kand.. nauk z derzh uprav.: 25.00.02. [State mechanisms for ensuring the protection of personal data in Ukraine: dissertation. ... candidate of sciences in public administration: 25.00.02]. Kyiv,. 22 p. [Ukraine]
3. Nersesov V. R. (2018) Udoskonalennya mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnya ob'yektamy intelektual'noyi vlasnosti : dys. ... kand.. nauk z derzh uprav.: 25.00.02. [Improvement of mechanisms of state management of intellectual property objects: diss. ... candidate of sciences in public administration: 25.00.02]. Mariupol. 227 p. [Ukraine]
4. Dobrovolska K. L. (2021) Sutnist' orhanizatsiyno-pravovoho mekhanizmu okhorony ta zakhystu prav intelektual'noyi vlasnosti v Ukrayini: teoretychnyy aspekt. [The essence of the organizational and legal mechanism of protection and protection of intellectual property rights in Ukraine: theoretical aspect]. *Investytsiyi: praktyka ta dosvid* [Investments: practice and experience]. No. 18. P. 108–114. DOI: 10.32702/2306-6814.2021.18.108 [Ukraine].
5. Khizhnyak Iryna Yuriivna (2015) *Rol' derzhavnoho rehulyuvannya intelektual'noyi vlasnosti v umovakh innovatsiynoyi ekonomiky* [The role of state regulation of intellectual property in the conditions of the innovative economy]. available at: <http://eprints.cdu.edu.ua/2779/1/zbirnik-1-52-54.pdf> [Ukraine].
6. Khodakivskyi E. I., Yakobchuk V. P., Lytvynchuk I. L. (2014) Intelektual'na vlasnist': ekonomiko-pravovi aspekty : navch. posib [Intellectual property: economic and legal aspects: education. Manual]. Center for Educational Literature. Kyiv. 276 p. [Ukraine]
7. Vakhoneva T. M. Intelektual'na vlasnist' [Intellectual property] *Velyka ukrayins'ka entsyklopediya* [Great Ukrainian encyclopedia]. available at: [https://vue.gov.ua/Intellectual property](https://vue.gov.ua/Intellectual%20property). [Ukraine]
8. Butnik-Siverskyi O.B. (2005) Transformatsiya intelektual'noyi vlasnosti v innovatsiynyy produkt [Transformation of intellectual property into an innovative product] *Intelektual'nyy kapital* [Intellectual capital]. No. 5. P. 3–12. [Ukraine]
9. Protayahom roku Ofis intelektual'noyi vlasnosti vidkryv 10 tsestriv pidtrymky tekhnolohiy i innovatsiy TISC (2019) [During the year, the Intellectual Property Office opened 10 TISC technology and innovation support centers] *hazeta «Livyy bereh»* [newspaper "Left Bank"]. available at: [https://lb.ua/economics/2019/11/19/442687 _techenie_goda_ofis_intelektualnoy.html](https://lb.ua/economics/2019/11/19/442687_techenie_goda_ofis_intelektualnoy.html) [Ukraine]
10. VRU (2014) Uhoda pro Asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu, z odniyei storony, ta Yevropeys'kym Soyuzom, Yevropeys'kym Spivtovaryystvom z atomnoyi enerhiyi i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoyi storony: ratyfikovano iz zayavoyu Zakonom Ukrainy [Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their member states, on the other hand: ratified with a statement by the Law of Ukraine] available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text [Ukraine].
11. VRU (2005) Uhoda pro torhovel'ni aspekty prav intelektual'noyi vlasnosti: Dodatok 1S do Uhody pro zasnuvannya Svitovoyi orhanizatsiyi torhivli v redaktsiyi vid 06.12.2005 [Agreement on Trade Aspects of Intellectual Property Rights: Appendix 1C to the Agreement on the Establishment of the World Trade Organization n the edition of 06.12.2005 No. 981_054] available at: [https://zakon.rada.gov.ua/ laws/show/981_018#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/981_018#Text) [Ukraine].
12. Pototskyi M. (2020) Natsional'nyy orhan intelektual'noyi vlasnosti: pravovyy status ta funktsiyi [National intellectual property body: legal status and functions] *Vyshcha shkola advokatury NAAU: on-layn platforma* [NAAU Higher School of Advocacy: online platform] available at: [https://www.hsa.org.ua/blog/natsionalnyj-organ-intelektualnoyi-vlasnosti-pravovyy -status-ta-funktsiyi](https://www.hsa.org.ua/blog/natsionalnyj-organ-intelektualnoyi-vlasnosti-pravovyy-status-ta-funktsiyi) [Ukraine].
13. Statut Derzhavnoho pidpryyemstva «Ukrayins'kyi instytut intelektual'noyi vlasnosti» [Statute of the State Enterprise "Ukrainian Institute of Intellectual Property"] *Ofitsiynyy veb-sayt DP «Ukrpatent»*. [Official website of SE "Ukrpatent"]. available at: <http://www.ukrpatent.org.ua/statut.html> [Ukraine].
14. Derzhavna systema pravovoyi okhorony intelektual'noyi vlasnosti : Veb-sayt. [State system of legal protection of intellectual property: website]. available at: <https://ukrpatent.org/uk/articles/udoskonalennia-zakonodavstva> . [Ukraine]
15. Angel E. (2018) Nepotribna intelektual'na vlasnist': de i chomu hal'muye Ukrainy [Unnecessary intellectual property: where and why is Ukraine slowing down] *Yevropeys'ka pravda vid 13 bereznia 2018 r.* [European Truth from March 13] available at: <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2018/03/13/7078571/>. [Ukraine]
16. Holova VS: Neobkhdno stvoryuvaty Vyshchyy sud z pytan' intelektual'noyi vlasnosti (2022) [Chairman of the Supreme Court: It is necessary to create a High Court on Intellectual Property] *Ukrinform* [Ukrinform]. available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3516221-golova-vs-neobkhdno-stvoruvati-visij-sud-z-pitan-intelektualnoi-vlasnosti.html> [Ukraine]
17. Proyeckt shchodo Sudu z pytan' IV v Ukrayini: pidsumkovyy zvit ta rekomendatsiyi (2020) [Project on the IP Court in Ukraine: final report and recommendations] *Tsentr vyvchennya komertsynoho prava Universytetu Kvin Meri u misti London (TSVKP)* [Center for the Study of Commercial Law of Queen Mary University in the City of London (CVKP)]. Kyiv. 156 p. available at: https://supreme.court.gov.ua/userfiles/media/new_folder_for_uploads/supreme/Report_QM_2020_UKR.pdf [Ukraine]

18. Z 30 chervnya 2020 roku diye poryadok zakhystu intelektual'noyi vlasnosti v sferi ZED [Since June 30, 2020, the procedure for the protection of intellectual property in the field of foreign exchange] *Debet-Kredyt* [Debet-Credit] available at: <https://news.dtki.ua/state/zed/63414-z-30-cervnya-dije-poryadok-zaxistu-intelkutelnoyi-vlasnosti-v-sferi-zed> [Ukraine].

19. Zakhyst prav intelektual'noyi vlasnosti [Protection of intellectual property rights] *Ukrayina – Yevropa: yevro-intehratsiyny portal* [Ukraine – Europe: European integration portal]. available at: <https://eu-ua.kmu.gov.ua/yevrointehratsiia/zakhyst-prav-intelektualnoyi-vlasnosti> [Ukraine].

20. Informatsiya pro reformu pravovoyi okhorony ta zakhystu intelektual'noyi vlasnosti [Information on the reform of legal protection and protection of intellectual property] *Ofitsiyny sayt Minekonomiky* [Official website of the Ministry of Economy]. available at: <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=f68343c1-6637-4e6f-a381-68b3fcd01f42&title=InformatsiiaProReformuPravovaOkhoronaTaZakhistIntelektualnoiVlasnosti> [Ukraine].

С. О. Кравченко, доктор наук з державного управління, професор, головний консультант відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень

В. В. Комашко, кандидат юридичних наук, заслужений юрист України, начальник відділу правової та антикорупційної політики Національного інституту стратегічних досліджень

РОЗВИТОК ІНСТИТУТУ ВИКРИВАЧІВ КОРУПЦІЇ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ УКРАЇНИ

У статті, виходячи з положень Директиви Європейського Парламенту і Ради ЄС про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу 2019/1937, виділені недоліки вітчизняного законодавства щодо регулювання питань функціонування інституту викривачів корупції. До таких недоліків віднесено: децю різні та досить вузькі тлумачення поняття "викривач" у Законі України "Про запобігання корупції", кримінальному та адміністративному законодавстві; недостатній рівень ефективності, зручності та безпеки механізмів прийняття й опрацювання повідомлень викривачів корупції; недоліки механізмів захисту викривачів від переслідувань та розкриття інформації про них; слабку дієвість законодавчих положень щодо винагороди викривачам; обмеженість санкцій щодо фізичних та юридичних осіб, які переслідують викривачів; неврегульованість відповідальності за зловживання імунітетом викривача; відсутність захисту від завідомо неправдивих повідомлень.

Виходячи з виявлених недоліків, визначені наступні основні напрями розвитку інституту викривачів корупції в контексті європейської інтеграції України:

- розширення кола осіб, які можуть отримати статус та гарантії захисту викривача, зміна підходу щодо винагородження викривачів;
- розвиток механізмів прийняття і опрацювання повідомлень викривачів, зокрема, через Єдиний портал повідомлень викривачів та особисті зустрічі з ними відповідальних посадових осіб, удосконалення процедур розслідування повідомлень про корупційні злочини;
- доповнення Закону України "Про запобігання корупції" спеціальною статтею "Заборона переслідування викривача", запровадження кримінальної або адміністративної відповідальності за усі форми переслідування викривача та відповідні погрози;
- унормування заходів з відповідальності за зловживання імунітетом викривача та попередження такого;
- розвиток механізмів захисту осіб, які постраждали від неправдивих повідомлень;
- прийняття у перспективі спеціального закону для комплексного регулювання питань діяльності інституту викривачів.

Досліджено також важливість формування антикорупційної культури як складової культури суспільства. Це потребує зміни світоглядних установок у суспільстві за допомогою широкого комплексу заходів, розрахованих на досить тривалий час з урахуванням вітчизняної специфіки.

Ключові слова: викривачі корупції, європейські стандарти щодо викривачів, канали повідомлень про корупцію, захист викривачів, винагорода викривачу, зловживання імунітетом (статусом) викривача; захист від завідомо неправдивих повідомлень, культура викриття корупції.

S. O. Kravchenko, V. V. Komashko. Development of the whistleblowers institute in context of european integration of Ukraine

In this article the disadvantages of domestic legislation in regulation of the matters of functioning whistleblowers institute are determined on the basis of Directive (EU) 2019/1937 of the European Parliament and of the EU Council "On the protection of persons who report breaches of Union law". In our opinion, such disadvantages are: some different and narrow enough interpretations of the "whistleblower" concept in the Law of Ukraine "On Corruption Prevention", criminal and administrative legislation; insufficient level of effectiveness, convenience and safety of mechanisms for receiving and handling of whistleblower reports; disadvantages of mechanisms for protection of whistleblowers against persecutions and breaches of confidentiality; weak efficiency of legal rules concerning reward for whistleblowers; boundedness of sanctions on natural and legal persons persecuting whistleblowers; consistency of liability measures for abuse of whistleblower immunity and prevention thereof; lack of protection from knowingly false reports.

Proceeding from mentioned disadvantages the following main directions of development of the whistleblowers institute in context of European integration of Ukraine are defined, namely:

- extension of a range of persons which may obtain the whistleblower status and guarantees, modification of an approach to giving reward to whistleblowers;
- development of mechanisms for receiving and handling of whistleblower reports, in particular through United portal for whistleblower reports and personal meetings between officials in charge and whistleblowers, improvement of investigation procedures of reports on corruption criminal offences;

© С. О. Кравченко, В. В. Комашко, 2022

– making amendments to the Law of Ukraine "On Corruption Prevention" through inserting the special article "Prohibition of whistleblower persecution", introduction of criminal or administrative liability for all forms of whistleblower persecution and appropriate threats;

– elaboration of liability measures for abuse of whistleblower immunity and prevention thereof;

– development of mechanisms for protection of persons injured in consequence of knowingly false reports;

– adoption in prospect the special law for comprehensive regulation of matters of whistleblowers institute.

An importance of formation a culture of whistleblowing as a part of anticorruption culture of society is shown. World outlooks in society need to be changed in this relation by means of wide range of measures for a long enough period with due regard for the domestic specificity.

Key words: whistleblowers, European standards concerning whistleblowers, channels for reporting on corruption, protection of whistleblowers, reward for whistleblower, abuse of whistleblower immunity (status), protection from knowingly false reports, culture of whistleblowing.

Постановка проблеми. Для успішної протидії корупції необхідні системні зусилля всього суспільства, тому принципово важливе значення для антикорупційної діяльності має широка співпраця органів публічної влади з громадянами. Активна участь останніх стримує корупційну практику та зменшує схильність посадових осіб до участі в ній. Одним з визнаних механізмів такої участі у міжнародній практиці є функціонування інституту викривачів корупції. В Україні розбудову цього інституту, виходячи з євроінтеграційного вектору розвитку нашої держави, доцільно здійснювати відповідно до положень Директиви Європейського Парламенту і Ради ЄС про захист осіб, які повідомляють про порушення законодавства Союзу 2019/1937 (далі – Директива ЄС). Остання встановлює спільні стандарти у даній сфері, до яких має бути приведене законодавство держав-членів ЄС [21]. Протягом 2019–2021 рр. ці стандарти були переважно впроваджені у вітчизняне законодавство, проте існує низка прогалин та недоліків, потреби усунення яких визначають напрями розвитку інституту викривачів в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сутність та роль інституту викривачів у протидії корупції, засади та механізми функціонування цього інституту, проблеми забезпечення прав та захисту осіб, які повідомляють про випадки корупції, досліджували Є.Баранова, В.Бенедик, З.Загинець, М.Іванець, О.Калітенко, В.Карелін, Є.Кобко, О.Косиця, О.Костенко, І.Наконечна, О.Нестеренко, В.Пузірний, Н.Сметаніна, Г.Татаренко, І.Толкачова, Н.Чудик, О.Шостко та ін. Окремі актуальні аспекти відповідної проблематики висвітлювалися у публікаціях журналістів та представників громадських організацій. Проте, інститут викривачів перебуває в процесі становлення, досить часто змінюється відповідне законодавство, що зумовлює актуальність аналізу сучасних потреб його удосконалення з погляду європейських стандартів.

Мета статті – виділення основних напрямів розвитку інституту викривачів корупції в контексті європейської інтеграції України.

Виклад основного матеріалу. Базуючись на положеннях Директиви ЄС, можна, насамперед, відзначити, що вітчизняні законодавчі акти містять дещо різні та досить вузькі тлумачення поняття «викривач».

Так, ст. 1 Закону України «Про запобігання корупції» (далі – ЗПК) визначає викривача як фізичну особу, яка повідомила про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень цього Закону [10]. Дане розуміння вказує на те, що статус викривача з відповідними правами та гарантіями захисту може отримати лише особа, яка за власною ініціативою робить повідомлення про корупцію. Такий підхід ще більше посилений у ст. 3 Кримінального процесуального кодексу України (далі – КПК), де викривач розуміється як фізична особа, яка звернулася із заявою або повідомленням про корупційне кримінальне правопорушення, тобто, фактично, закріплене вузьке тлумачення викривача як лише заявника [8]. Разом з тим, як зазначає Є.Кобко, інформацію щодо корупційного правопорушення може надати не лише заявник, а й свідок у кримінальному провадженні, тому він так само заслуговує державного захисту та стимулювання [4, с. 139]. Тим більше, що відповідно до ст. 95 КПК, свідок зобов'язаний давати показання слідчому, прокурору, слідчому судді та суду [8], а ст. 272 Кодексу України про адміністративні правопорушення (далі – КУАП) встановлює, що викривач є свідком у справах про адміністративні правопорушення, пов'язані з корупцією [5]. Ст. 5 Директиви ЄС застосовує з цього приводу поняття «особа, яка повідомляє про порушення», що означає фізичну особу, яка повідомляє чи розкриває для громадськості інформацію про порушення законодавства ЄС у визначених сферах, а при цьому повідомлення трактується як усна або письмова передача інформації (communication of information) про порушення [21]. Очевидно, що така передача інформації можлива не лише за власною ініціативою, а й під час давання показань. У законі США щодо захисту викривачів викриття (disclosure) розуміється як повідомлення або передача (communication or transmission) інформації про порушення законодавства, значне порушення в управлінні, розтрату коштів тощо. Тобто, викриття також не зводиться лише до повідомлень за власною ініціативою [24]. Крім того, ст. 4 Директиви ЄС передбачає поширення гарантій захисту викривачів на осіб, які сприяють повідомленню. Під такою особою у ст. 5 розуміється фізична особа, яка допомагає викривачу в процесі повідомлення, і допомога якої має бути конфіденційною [21].

Враховуючи викладене, видається доцільним у законодавстві України *розширити коло осіб, які можуть отримати статус та гарантії захисту викривача*, зокрема:

– у ст. 1 ЗПК викласти ширше розуміння викривача як фізичної особи, яка повідомила або дала показання як свідок про можливі факти корупції, а також ввести поняття особи, яка допомагає викривачу, з поширенням на неї усіх гарантій захисту викривача та його відповідальності;

– закріпити викладене ширше розуміння викривача у КПК та КУАП.

Потребують розвитку механізми прийняття та опрацювання повідомлень викривачів. Насамперед, ст. 1 ЗПК передбачає створення внутрішніх та регулярних каналів повідомлення про корупційні правопорушення. Ст. 9, 12 Директиви ЄС встановлюють вимоги до цих каналів бути безпечними, забезпечувати повноту, цілісність та конфіденційність інформації, запобігати доступу до неї осіб, які не мають на це повноважень [21]. Для влаштування таких каналів ст. 53-1 ЗПК передбачає створення Єдиного порталу повідомлень викривачів, що має стати механізмом ефективної їх акумуляції та обробки, забезпечити зручність та безпеку їх подання, гарантувати викривачам дотримання умов конфіденційності та анонімності, доступ до відповідних даних лише встановленого кола осіб [10]. Наразі портал перебуває у стадії розробки, тому необхідно забезпечити його запуск та повноцінне функціонування, на що, зокрема, вказується у Антикорупційній стратегії на 2021–2025 роки [11]. Відповідальність за адміністрування порталу покладена на Національне агентство з питань запобігання корупції (далі – НАЗК), що має розробити та прийняти порядок його ведення. Виходячи з положень ст. 9, 11 Директиви ЄС, у цьому порядку **важливо детально регламентувати питання** обсягу даних, які вноситимуться та зберігатимуться на порталі, та захисту таких даних, а також **передбачити обов'язкове надання викривачу підтвердження про отримання повідомлення**, крім випадків заперечення з боку останнього або загрози його конфіденційності.

Згадані ст. 9, 12 Директиви ЄС також містять вимогу забезпечити як один з внутрішніх та регулярних каналів можливість прийняття повідомлення викривача на його запит через особисту зустріч у розумних часових межах [21]. Натомість, ст. 53-1 ЗПК не включає ці канали до обов'язкових, а лише передбачає серед інших можливих каналів здійснення викривачем повідомлення на особистому прийомі [10]. Вибірковий аналіз порядків організації роботи з повідомленнями викривачів, що затверджені у різних органах публічної влади України, показує, що у них також міститься можливість надходження цих повідомлень під час особистого прийому громадян керівництвом та посадовими особами відповідних установ [12; 13]. Проте, далеко не завжди викривач має бажання потрапляти з такою делікатною справою на прийом у приміщення установи, наражаючись на підозри та обговорення оточуючих. Тому видається доцільним у ст. 53-1 ЗПК запровадити як обов'язкові внутрішні та регулярні канали повідомлення про корупцію **можливості для викривачів подавати дані повідомлення через особисті зустрічі з ними відповідальних посадових осіб**, в тому числі поза межами приміщень того чи іншого органу влади.

Потребує усунення можливість внесення до Єдиного реєстру досудових розслідувань (далі – ЄРДР) відомостей про вчинення злочину із зазначенням даних загального характеру, без їх конкретизації та індивідуалізації, хоча конкретні дані вже відомі на момент реєстрації. Наразі нерідко вказується, що злочин вчинено, вчиняється чи планується вчинити службовими особами контролюючого або правоохоронного органу, місцевої державної адміністрації, місцевого самоврядування конкретного регіону чи особами (окремими особами) з числа народних депутатів, але не зазначаються посади та прізвища таких осіб.

Такі маніпуляції із внесенням відомостей до ЄРДР працівниками органів досудового розслідування обґрунтовуються міфічною необхідністю забезпечення таємниці досудового розслідування щодо осіб, стосовно яких воно розпочато.

Крім того, наслідком таких дій можуть стати численні порушення конституційних прав громадян, визнання неналежними та недопустимими вже здобутих в ході досудового розслідування доказів і уникнення особами, які вчинили злочин, відповідальності.

Саме тому чинними положеннями ч. 4 ст. 218 КПК передбачено, **що на початку розслідування слідчий перевіряє наявність вже розпочатих досудових розслідувань щодо того ж кримінального правопорушення** [8].

Однак, вадою в чинних приписах є й те, що слідчий таку перевірку зобов'язаний провести не до початку досудового розслідування і внесення відповідних відомостей до ЄРДР. Тому доцільно у відповідних приписах ст. 214 КПК передбачити обов'язок дізнавача, слідчого, прокурора проводити зазначену перевірку ще до початку досудового розслідування при розгляді заяви про вчинення злочину.

Принагідно буде зазначити, що ні дізнавач, ні слідчий, ні прокурор регіонального рівня (певної області) на сьогоднішній день в силу особливостей функціонування системи ЄРДР при вирішенні питання про початок досудового розслідування не володіє допуском до ЄРДР такого рівня, **щоб бачити в ньому конкретизовані дані про вже розпочаті досудові розслідування за тими ж фактами (злочинами), чи щодо таких ж осіб**, розслідування щодо яких вже розпочато чи іншими органами досудового розслідування (за заявами) чи і з урахуванням можливості визначення іншої підслідності доручено правоохоронним органам іншого регіону (області) чи структурним підрозділам центрального апарату відповідних правоохоронних органів.

За таких обставин буде мати місце і реєстрація кримінальних проваджень та їх розслідування, при наявності процесуальних рішень про закриття раніше розпочатих та розслідуваних кримінальних проваджень за тими ж фактами та щодо тих самих осіб.

Більш того, ситуація, що має місце на практиці, може призвести і до неможливості вирішення заяв-повідомлень про вчинення злочину шляхом спрямування до іншого органу, уповноваженого на її розгляд, та призведе до обов'язку зареєструвати кримінальне провадження та тільки тоді вирішувати питання про його спрямування за належністю за підслідністю. Вказане потягне за собою і проблему в оскарженні дій щодо внесення відомостей до ЄРДР, оскільки провадження вже буде передане за підслідністю, а судовий розгляд щодо оскарження рішення про таку реєстрацію може відбуватися в суді іншого регіону.

Доцільним також було б доповнення чинних положень статті 214 КПК України нормативними приписами щодо *неможливості реєстрації кримінального провадження за наявності існування нескасованої постанови слідчого, дізнавача, прокурора про закриття кримінального провадження з підстав, передбачених пунктами 1, 2, 4, 9 ч. 1 ст. 284 КПК*, у кримінальному провадженні *щодо того самого діяння*, що розслідувалося з дотриманням вимог щодо підслідності.

Аналогічним чином правового врегулювання та нормативного закріплення в положеннях ст. 214 КПК потребує заборона реєстрації матеріалів про вчинення злочину за результатами проведеної оперативно-розшукової діяльності, поза відома уповноваженого прокурора, який здійснював нагляд за проведенням оперативно-розшукової діяльності (відповідно до ч. 2 ст. 7 Закону України "Про оперативно-розшукову діяльність", у разі виявлення ознак кримінального правопорушення оперативний підрозділ, який здійснює оперативно-розшукову діяльність, зобов'язаний невідкладно направити зібрані матеріали, в яких зафіксовано фактичні дані про протиправні діяння окремих осіб та груп, відповідальність за які передбачена ККУ, до відповідного органу досудового розслідування для початку та здійснення досудового розслідування в порядку, передбаченому КПК. У разі, якщо ознаки кримінального правопорушення виявлені під час проведення оперативно-розшукових заходів, що тривають і припинення яких може негативно вплинути на результати кримінального провадження, підрозділ, який здійснює оперативно-розшукову діяльність, повідомляє відповідний орган досудового розслідування та прокурора про виявлення ознак кримінального правопорушення, закінчує проведення оперативно-розшукового заходу, після чого направляє зібрані матеріали, в яких зафіксовано фактичні дані про протиправні діяння окремих осіб та груп, відповідальність за які передбачена ККУ, до відповідного органу досудового розслідування) [14].

Наступні питання стосуються удосконалення механізмів захисту викривачів. Зокрема, ст. 16 Директиви ЄС встановлює обов'язок держав-членів забезпечувати, щоб інформація про особу викривача не розкривалася нікому без чіткої згоди такої особи, крім працівників, до компетенції яких належить отримання та реагування на повідомлення. Винятки мають допускатися лише у випадках, коли розкриття цієї конфіденційної інформації є необхідним та співмірним зобов'язанням, що накладаються законодавством ЄС чи національним законодавством у межах розслідувань національними органами чи судових проваджень [21]. Ст. 53-5 ЗПК загалом аналогічним чином забороняє без згоди викривача розкривати відповідну конфіденційну інформацію, але крім випадків, установлених законом [10]. Видається, що таке формулювання зумовлює небезпеку порушення права викривача на конфіденційність шляхом досить довільного встановлення винятків у спеціальних законах, тому пропонується у ст. 53-5 ЗПК *визначити вичерпний перелік випадків, у яких допускається розкриття інформації про особу викривача без його згоди*.

Положення статті 19 Директиви ЄС містять широкий перелік заборонених форм переслідування викривачів, включаючи до них, поряд з іншими, залякування, переслідування, остракізм, завдання шкоди репутації особи (наприклад, у соціальних мережах), занесення до "чорних" списків на основі офіційних чи неофіційних домовленостей, що може зумовити неможливість у майбутньому працевлаштуватися в певній сфері, нанесення фінансових збитків, таких як втрата бізнесу чи доходу, передчасне припинення чи розірвання контракту на поставку товарів чи послуг, а також вимагає від держав-членів забороняти погрози або спроби переслідування у будь-якій з перерахованих форм [21]. Натомість ЗПК не містить аналогічних положень, тому пропонується *доповнити його спеціальною статтею «Заборона переслідування викривача»*, що має містити:

- наявні у ст. 53-4 ЗПК заборони порушення трудових прав викривача;

- додаткові заборони морально-психологічного переслідування викривача (залякування, організація громадського осуду, завдання шкоди репутації тощо) та завдання їм фінансових збитків (створення перешкод бізнесу або участі у державних закупівлях та ін.);

- заборони погрожувати переслідуванням у будь-якій зазначеній формі.

Ст. 20 Директиви ЄС встановлює, що держави-члени можуть забезпечувати психологічну допомогу для викривачів у межах правових процедур розгляду їх повідомлень [21]. У руслі даного положення ст. 53-3 ЗПК передбачає право викривача на отримання психологічної допомоги [10]. Проте, як вказує О.Калітенко, це право залишається декларативним через відсутність відповідних процедур [2]. Для усунення прогалини пропонується у ст. 11 ЗПК додати до повноважень НАЗК *організацію забезпечення викривачам психологічної допомоги* та зобов'язати НАЗК затвердити порядок надання такої допомоги.

Дискусійними видаються норми ст. 53-7 ЗПК щодо винагороди викривачу. По-перше, у руслі практик провідних країн світу, насамперед США, ЗПК передбачає підхід, що пов'язує винагороду викривача з грошовим

розміром предмета корупційного злочину або завданих державі збитків (10% від цього грошового розміру за умови, що він у 5 тисяч і більше разів перевищує розмір прожиткового мінімуму для працездатних осіб, встановленого законом на час вчинення злочину) [10]. Проте очевидно, що у переважній більшості корупційних злочинів зазначений грошовий розмір є меншим встановленого порогового значення (13 млн. грн. станом на жовтень 2022 р.), тому аспект винагороди загалом майже не впливає на мотивацію викривачів. У цьому зв'язку більш перспективним в умовах сучасної України виглядає інший підхід, запропонований М. Колодяжним [6, с. 69], що полягає у **пов'язуванні розміру винагороди викривача зі ступенем тяжкості викритого корупційного злочину та значимістю становища, яке займає корупціонер**, зокрема, з переліком службових осіб, які займають відповідальне та особливо відповідальне становище відповідно до ст. 51-3 ЗПК. По-друге, **необхідним є створення механізму отримання винагороди анонімними викривачами**, що має передбачати процедуру звернення таких осіб та доведення авторства повідомлення (ідентифікації аноніма). НАЗК пропонує у майбутньому використовувати для цього Єдиний портал повідомлень викривачів, через який анонімному викривачеві видаватиметься цифровий код його повідомлення як підставу для звернення за винагородою після ухвалення вироку суду [1]. Натомість, наприклад, законодавство США у сфері обігу цінних паперів та біржової торгівлі передбачає інший підхід, згідно з яким будь-який анонімний викривач, який претендує на винагороду, має бути представлений адвокатом і через нього перед виплатою грошової винагороди має розкрити свою особу та надати іншу інформацію на вимогу компетентних органів [17].

Згідно із ст. 23 Директиви ЄС, держави-члени мають забезпечувати ефективні, співвимірні та стримувальні санкції щодо фізичних та юридичних осіб, які переслідують викривачів [21]. Наразі лише ст. 172 Кримінального кодексу України (далі – ККУ) встановлює санкції за незаконне звільнення викривача з роботи [7]. При цьому ст. 53-4 ЗПК перераховує низку інших заборонених видів переслідування викривачів з боку керівника або роботодавця, таких як відмова у прийнятті на роботу, примушування до звільнення, притягнення до дисциплінарної відповідальності, переведення, атестація, зміна умов праці, відмова у призначенні на вищу посаду, зменшення заробітної плати тощо, погрожування вжити негативних заходів впливу, а також формально правомірні рішення і дії, які носять вибіркового характер та спрямовуються на викривача [10]. Проте, ні ККУ, ні КУАП не передбачають притягнення, відповідно, до кримінальної або адміністративної відповідальності за перераховані види порушень та переслідувань. Натомість, запропонований НАЗК законопроект "Про захист викривачів корупції" 2019 року, передбачає доповнення обох зазначених кодексів спеціальною статтею, що встановлює відповідальність за застосування особою, наділеною владними повноваженнями, до викривача або прирівняної особи заходу негативного впливу (примушування до звільнення, притягнення до дисциплінарної відповідальності, зміна істотних умов праці або служби, перешкоджання у проходженні служби та просуванні по службі, проведення оцінювання (атестації) тощо) [15].

Якщо звернутися до зарубіжного досвіду, то, наприклад, у Австралії не тільки вчинення репресій проти викривача (звільнення з роботи, завдання шкоди щодо умов праці, зміна посади на шкоду працівнику, дискримінація порівняно з іншими працівниками організації), але й погрози вчинити репресії проти викривача, намір залякування викривача такими погрозами або не протидія таким погрозам з боку іншої особи є кримінальними злочинами, що однаково караються ув'язненням протягом 2 років або штрафом у розмірі 120 штрафних одиниць, або обома видами покарань. У грошовому еквіваленті ця сума штрафу станом на жовтень 2022 р. дорівнює 26640 австралійських доларів [22]. У Канаді кожна особа є винною у кримінальному злочині, якщо вона вчиняє проти викривача будь-які з таких дій: вжиття дисциплінарних заходів; переведення на нижчу посаду; звільнення з роботи; несприятливий вплив на зміст або погіршення умов праці, або погрожує вжити будь-які з наведених заходів. Винні особи підлягають покаранню, що може передбачати: штраф до 10000 доларів або ув'язнення строком до 2 років, або обидва ці покарання; штраф до 5000 доларів або ув'язнення строком до 6 місяців, або обидва ці покарання [23]. Законодавство США передбачає застосування санкції до будь-якої посадової особи, яка вчиняє або, навпаки, не вчиняє певні кадрові дії щодо викривача, дає відповідну вказівку або рекомендує відповідне рішення, а також висловлює відповідні погрози. Такі кадрові дії включають: призначення; просування по службі; дисциплінарні заходи; службове оцінювання; поновлення; повторне прийняття на роботу; переведення на іншу посаду; переміщення; рішення щодо заробітної плати, премій або надбавок, професійного навчання або підвищення кваліфікації; призначення психіатричної експертизи; зміну істотних умов праці. Санкції за переслідування викривача у наведених формах можуть передбачати призначення штрафу до 1000 доларів або дисциплінарні заходи (догана, пониження рангу, звільнення з посади, заборона працевлаштування на публічній службі строком до 5 років), або поєднання обох видів санкцій [18; 19].

Враховуючи наведений досвід, пропонується **запровадити кримінальну або адміністративну відповідальність, залежно від виду правопорушення та його наслідків, для приватних роботодавців та керівників у державних установах за усі форми переслідування викривача**, в тому числі, порушення трудових прав (відмова у прийнятті на роботу, примушування до звільнення, зміна умов праці, відмова у професійному навчанні або підвищенні кваліфікації і т.п.), морально-психологічне переслідування (залякування, організація громадського

осуду, завдання шкоди репутації тощо), завдання фінансових збитків (створення перешкод бізнесу або участі у державних закупівлях та ін.), а також **за погрози переслідування у будь-якій зазначеній формі або не протидію таким погрозам з боку іншої особи**. При цьому дієвими санкціями можуть бути штрафи та позбавлення осіб, які переслідують викривачів, права обіймати певні посади чи займатися певною діяльністю на встановлений строк.

Поряд із законодавчим захистом викривачів та осіб, які їм сприяють, не менш важливою є необхідність розробки заходів з їх відповідальності та унеможливлення зловживань імунітетом (статусом) викривача.

Директива ЄС передбачає певний захист не тільки викривачів, але й осіб, які постраждали від неправдивих повідомлень. Зокрема, ст. 23 встановлює вимогу до держав-членів передбачити заходи відшкодування збитків від повідомлення або публічного розкриття неправдивої інформації [21]. Ст. 53-8 ЗПК звільняє викривача від цивільно-правової відповідальності за майнову та/або моральну шкоду, завдану його діями, крім випадку здійснення завідомо неправдивого повідомлення [10]. На розвиток цього положення пропонується внести до зазначеної статті **вимогу до викривача компенсувати матеріальну та/або моральну шкоду** особі, яка постраждала від завідомо неправдивого повідомлення, та публічно вибачитися у випадку використання зовнішніх каналів, наприклад, засобів масової інформації, а також **запровадити адміністративну та застосовувати кримінальну відповідальність за таке повідомлення**.

Зазначимо, що звинувачення у корупційному діянні фактично може бути і завідомо неправдивим повідомленням про вчинення кримінального правопорушення (ч. 1 ст. 383 ККУ), що не слід ототожнювати з таким декриміналізованим діянням як наклеп, з причин самої природи повідомлення про корупційне правопорушення (*корисливий чи особистий інтерес*) **не як припущення, а виключно як твердження**. Отже, запровадження вищевказаної відповідальності безпосередньо сприяло б попередженню вчинення іншого кримінального правопорушення *"Завідомо неправдиве повідомлення суду, прокурору, слідчому, дізнавачу або органу досудового розслідування про вчинення кримінального правопорушення, поєднане з обвинуваченням особи в тяжкому чи особливо тяжкому злочині або із штучним створенням доказів обвинувачення, а також вчинення таких дій з корисливих мотивів"* (ч. 2 ст. 383 ККУ) [7].

З огляду на зазначене доцільним є і внесення відповідних змін до ст. 12 Закону України «Про звернення громадян» щодо поширення дії цього Закону на порядок розгляду заяв і скарг громадян, встановлених ЗПК, у тому числі упорядкування і норм останнього (ст.ст. 1, 53-1, 53-2, 53-3). До цього ж вказане цілком логічно узгоджуватиметься з безпрецедентним масштабним та дороговартісним обов'язком взятим на себе Україною щодо реалізації механізму захисту викривачів (розділ VIII ЗПК, зокрема ст. 53-5. *Право викривача на конфіденційність та анонімність*).

Загалом, з огляду на отриманий Україною статус кандидата на членство в ЄС, комплексне регулювання питань діяльності інституту викривачів **потребує прийняття у подальшому спеціального закону**, оскільки це відповідає законодавчій практиці більшості держав-членів Спільноти. Так, на даний час закон про захист викривачів вже діє у Данії, Кіпрі, Латвії, Литві, Мальті, Нідерландах, Португалії, Франції, Хорватії, Швеції, а Болгарія, Естонія, Ірландія, Німеччина, Польща, Фінляндія перебувають на шляху прийняття відповідного законопроекту [20].

Крім забезпечення належного правового регулювання, вкрай важливим напрямом розвитку інституту викривачів в Україні є, подібно до країн Європи, **формування антикорупційної культури як складової культури суспільства**. У цьому напрямі фахівці відзначають такі основні проблеми [3, с. 231; 9, с. 234; 16, с. 143]:

– значний ступінь лояльності громадян до корупції та негативне сприйняття викривачів у суспільстві як донощиків;

– поширеність настроїв страху помсти за повідомлення про корупцію, особливо в межах організацій;

– слабка обізнаність громадян щодо каналів повідомлення, прав та механізмів захисту викривачів;

– низький ступінь упевненості громадян у можливості реально впливати на стан корупції та у справжньому бажанні керівництва держави зменшити її рівень.

Для вирішення зазначених проблем останніми роками НАЗК здійснило значну кількість зусиль щодо інформаційно-просвітницької роботи, формування культури викриття у органах публічної влади, підвищення професійного рівня працівників уповноважених підрозділів з питань запобігання та виявлення корупції та ін. На розвиток цієї діяльності у Антикорупційній стратегії на 2021-2025 роки поставлено завдання: формування поваги до викривачів як відповідальних громадян; забезпечення належної обізнаності значної частини громадян з гарантіями правового захисту викривачів, порядком та каналами подання повідомлень про корупцію; укорінення викриття у правовій культурі громадян; досягнення того, що переслідування та дискримінація викривачів на робочому місці чи порушення їх інших прав є рідкісним явищем [11]. Вирішення даних завдань потребує зміни світоглядних установок у суспільстві за допомогою широкого комплексу заходів, розрахованих на досить тривалий час з урахуванням вітчизняної специфіки.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Виходячи з європейських стандартів у сфері функціонування інституту викривачів корупції, що встановлюються Директивою ЄС, доцільно відзначити такі недоліки законодавства України: дещо різні та досить вузькі тлумачення поняття «викривач»

у ЗПК, кримінальному та адміністративному законодавстві; недостатній рівень ефективності, зручності та безпеки механізмів прийняття й опрацювання повідомлень викривачів корупції; недоліки механізмів захисту викривачів від переслідувань та розкриття інформації про них; слабку дієвість законодавчих положень щодо винагороди викривачам; обмеженість санкцій щодо фізичних та юридичних осіб, які переслідують викривачів; унормування заходів з відповідальності за зловживання імунітетом викривача та попередження такого; відсутність захисту від завідомо неправдивих повідомлень.

Виходячи з виявлених недоліків, до основних напрямів розвитку інституту викривачів корупції в контексті європейської інтеграції України доцільно віднести:

- розширення кола осіб, які можуть отримати статус та гарантії захисту викривача, зміна підходу щодо винагородження викривачів;
- розвиток механізмів прийняття і опрацювання повідомлень викривачів, зокрема, через Єдиний портал повідомлень викривачів та особисті зустрічі з ними відповідальних посадових осіб, удосконалення процедур розслідування повідомлень про корупційні злочини;
- доповнення ЗПК спеціальною статтею «Заборона переслідування викривача», запровадження кримінальної або адміністративної відповідальності за усі форми переслідування викривача та відповідні погрози;
- унормування заходів з відповідальності за зловживання імунітетом викривача та попередження такого;
- розвиток механізмів захисту осіб, які постраждали від неправдивих повідомлень;
- прийняття у перспективі спеціального закону для комплексного регулювання питань діяльності інституту викривачів.

Поряд з належним законодавчим регулюванням, вкрай важливим напрямом розвитку інституту викривачів в Україні є формування культури викриття корупції як складової антикорупційної культури суспільства. Це потребує зміни світоглядних установок у суспільстві за допомогою широкого комплексу заходів, розрахованих на досить тривалий час, потреби розробки якого з урахуванням вітчизняної специфіки визначають перспективи подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Закон про викривачів гарантує повну анонімність і винагороду – голова НАЗК. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3259027-zakon-pro-vikrivaciv-garantue-povnu-anonimnist-i-vinagorodu-golova-nazk.html> (дата звернення: 20.10.2022).
2. Калітенко О. Захист викривачів: що (не) змінилося? URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/zahyst-vykryvachiv-shho-ne-zminylosya/> (дата звернення: 18.10.2022).
3. Карелін В.В. Викривач як суб'єкт запобігання кримінальним корупційним правопорушенням. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 2. С. 229-231.
4. Кобко Є. Інститут викривачів як інструмент запобігання та протидії корупції в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. 2021. № 1. С. 136-141.
5. Кодекс України про адміністративні правопорушення від 7 грудня 1984 р. № 8073-X / Верховна Рада України. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (дата звернення: 18.10.2022).
6. Колодяжний М.Г. Інститут викривачів корупції: зарубіжний досвід, перспективи формування в Україні. *Роль інституту викривачів у запобіганні та протидії корупції*: матеріали круглого столу, Київ, 2 листопада 2018 р. / редкол.: В.Черней, К.Ланчінскас, А.Фодчук та ін. Київ: НАВС, 2018. С. 67-70.
7. Кримінальний кодекс України від 5 квіт. 2001 р. № 2341-III / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (дата звернення: 15.10.2022).
8. Кримінальний процесуальний кодекс України від 13 квітня 2012 р. № 4651-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (дата звернення: 18.10.2022).
9. Наконечна І.В. Правовий статус і захист викривачів. Функціонування інституту викривачів: проблеми та перспективи. *Юридичний бюлетень*. 2018. Вип. 7. Ч. 2. С. 231-238.
10. Про запобігання корупції: Закон України від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 1.11.2022).
11. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 р. № 2322-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 25.10.2022).
12. Про затвердження Порядку організації роботи з повідомленнями про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України "Про запобігання корупції", внесеними викривачами, в Державній службі України з етнополітики та свободи совісті: наказ Державної служби України з етнополітики та свободи совісті від 13 грудня 2021 р. № Н-62/09 / Державна служба України з етнополітики та свободи совісті. URL: https://dcss.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/N_62-09.pdf (дата звернення: 17.10.2022).
13. Про затвердження Порядку організації роботи з повідомленнями про корупцію, внесеними викривачами, у Національному агентстві України з питань державної служби, його територіальному органі, а також підприємстві, установі і організації, що належать до сфери його управління: наказ Національного агентства України з пи-

тань державної служби від 26 квітня 2021 р. № 70-21 / Національне агентство України з питань державної служби. *Офіційний вісник України*. 2021. № 47. С. 128.

14. Про оперативно-розшукову діяльність: Закон України від 18 лютого 1992 р. № 2135-XII / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text> (дата звернення: 1.11.2022).

15. Про схвалення та внесення на розгляд Кабінету Міністрів України проекту Закону України «Про захист викривачів корупції»: рішення Національного агентства з питань запобігання корупції від 26 квітня 2019 р. № 1189 / Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/06/26.04-1189.pdf> (дата звернення: 18.10.2022).

16. Чудик Н., Антоник Є. Інститут викривачів у запобіганні та протидії корупції в Україні. *Актуальні проблеми правознавства*. 2019. Вип. 4(20). С. 141–146.

17. 15 U.S. Code Chapter 2B – Securities exchanges, § 78u–6 – Securities whistleblower incentives and protection. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/78u-6> (дата звернення: 28.10.2022).

18. 5 U.S. Code Chapter 12 – Merit systems protection board, office of special counsel, and employee right of action, § 1215 – Disciplinary action. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/1215> (дата звернення: 2.11.2022).

19. 5 U.S. Code Chapter 23 – Merit system principles, § 2302 – Prohibited personnel practices. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/2302> (дата звернення: 2.11.2022).

20. EU Whistleblowing Monitor. URL: <https://www.whistleblowingmonitor.eu> (дата звернення: 27.10.2022).

21. On the protection of persons who report breaches of Union law: Directive of the European Parliament and of the Council 23 October 2019 (EU) 2019/1937. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX-%3A32019L1937> (дата звернення: 22.10.2022).

22. Public Interest Disclosure Act Australia, 15 July 2013 № 133. URL <https://www.legislation.gov.au/Details/C2013A00133> (дата звернення: 12.10.2022).

23. Public Servants Disclosure Protection Act Canada: Current to May 16, 2022, S.C. 2005, с. 46. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-31.9/> (дата звернення: 12.10.2022).

24. Whistleblower Protection Enhancement Act USA, 3 January 2012 № 112-199. URL: <https://www.state.gov/eeo-no-fear-act-whistleblower-protection-acts/the-whistleblower-protection-enhancement-act-of-2012/> (дата звернення: 14.10.2022).

References:

1. Закон pro vykryvachiv garantuie povnu anonimnist i vynagorodu – golova NAZK [Law on whistleblowers guarantee full anonymity and reward – Head of NAZK]. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-politics/3259027-zakon-pro-vikrivachiv-garantue-povnu-anonimnist-i-vinagorodu-golova-nazk.html> (related to 20.10.2022) [Ukraine].

2. Kalitenko O. (2021), Zakhyst vykryvachiv: shcho (ne) zminylosia? [Protection of whistleblowers: what was (not) changed?]. URL: <https://ti-ukraine.org/blogs/zahyst-vykryvachiv-shho-ne-zminylosya/> (related to 18.10.2022) [Ukraine].

3. Karelin V.V. (2021), "Vykryvach yak subiekt zapobigannia kryminalnym koruptsiynym pravoporushenniam" [Whistleblower as a subject of prevention of corruption offences], journal *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal* [Juridical scientific electronic journal], vol. 2, pp. 229–231 [Ukraine].

4. Kobko Ye. (2021), "Instytut vykryvachiv yak instrument zapobigannia ta protydii koruptsii v Ukraini" [Whistleblower institute as an instrument for corruption prevention and counteraction in Ukraine], journal *Pidpriemnytstvo, gospodarstvo i pravo* [Entrepreneurship, economy and law], vol. 1, pp. 136–141 [Ukraine].

5. VRU, Law of Ukraine (1984), *Kodeks Ukrainy pro administratyvni pravoporushennia* [Law of Ukraine "The Code of Ukraine on Administrative Offences"], dated December 7, 1984 № 8073-X. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/80731-10> (related to 18.10.2022) [Ukraine].

6. Kolodiaznyi M.G. (2018), "Instytut vykryvachiv koruptsii: zarubizhnyi dosvid, perspektyvy formuvannia v Ukraini" [Whistleblower institute: foreign experience, prospects of formation in Ukraine], materials of the Round table *Rol instytutu vykryvachiv u zapobiganni ta protydii koruptsii* [Role of the whistleblower institute in corruption prevention and counteraction], edition board: V.Cherniei, K.Lanchinskas, A.Fodchuk et al, Press NAVS, Kyiv. P. 67–70 [Ukraine].

7. VRU, Law of Ukraine (2001), *Kryminalnyi kodeks Ukrainy* [Law of Ukraine "The Criminal Code of Ukraine"], dated April 5, 2001 № 2341-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2341-14#Text> (related to 15.10.2022) [Ukraine].

8. VRU, Law of Ukraine (2012), *Kryminalnyi protsesualnyi kodeks Ukrainy* [Law of Ukraine "The Criminal Procedural Code of Ukraine"], dated April 13, 2012 № 4651-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4651-17#Text> (related to 18.10.2022) [Ukraine].

9. Nakonechna I.V. (2018), "Pravovyi status i zakhyst vykryvachiv. Funktsionuvannia instytutu vykryvachiv: problemy ta perspektyvy" [Juridical status and protection of whistleblowers. Functioning of whistleblower institute: problems and prospects], journal *Yurydychnyi biuleten* [Juridical bulletin], rel. 7, part 2, pp. 231–238.

10. VRU, Law of Ukraine (2014), *Pro zapobihannia koruptsii* [Law of Ukraine "On Corruption Prevention"], dated October 14, 2014 № 1700-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (related to 1.11.2022) [Ukraine].

11. VRU, Law of Ukraine (2022), *Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021-2025 roky* [Law of Ukraine "On Bases of the State Anti-corruption Policy for 2021–2025"], dated June 20, 2022 № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (related to 25.08.2022) [Ukraine].
12. State service on ethnopolicy and freedom of conscience (2021), *Pro zatverdzhennia Poriadku organizatsii roboty z povidomlenniamy pro mozhyvi fakty koruptsiinykh pravoporushen abo poviazanykh z koruptsiieu pravoporushen, inshykh porushen Zakonu Ukrainy "Pro zapobigannia koruptsii", vnesenymy vykryvachamy, v Derzhavnii sluzhbi Ukrainy z etnopolipyky ta svobody sovisti* [On approval the Procedure of organizing of handling reports about facts of corruption offences and related offences, other breaches of the Law of Ukraine "On Corruption Prevention" submitted by whistleblowers to the State service on ethnopolicy and freedom of conscience], the order of the State service on ethnopolicy and freedom of conscience dated December 13, 2021 № H-62/09. URL: https://dess.gov.ua/wp-content/uploads/2021/12/N_62-09.pdf (related to 17.10.2022) [Ukraine].
13. National agency on state service (2021), *Pro zatverdzhennia Poriadku organizatsii roboty z povidomlenniamy pro koruptsiu, vnesenymy vykryvachamy, u Natsionalnomu agentstvi Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby, yogo terytorialnomu organi, a takozh pidpriemstvi, ustanovi i organizatsii, shcho nalezhat do sfery yogo upravlinnia* [On approval the Procedure of organizing of handling reports about corruption submitted by whistleblowers to National agency on state service, its territorial division or subordinate enterprise, institution or organization], the order of the National agency on state service dated April 26, 2021 № 70-21, journal *Ofitsiyni visnyk Ukrainy* [Official Bulletin of Ukraine], vol. 47, p. 128 [Ukraine].
14. VRU, Law of Ukraine (1992), *Pro operativno-rozshukovu diialnist* [Law of Ukraine "On operating-detective activity"], dated February 18, 1992 № 2135-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2135-12#Text> (related to 1.11.2022) [Ukraine].
15. National agency on corruption prevention (2019), *Pro skhvalennia ta vnesennia na rozgliad Kabinetu Ministriv Ukrainy proektu Zakonu Ukrainy "Pro zakhyst vykryvachiv koruptsii"* [On approval and submitting for examination to the Cabinet of Ministers of Ukraine the draft law of Ukraine "On protection of whistleblowers"], the decision of the National agency on corruption prevention dated April 26, 2019 № 1189. URL: <https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2019/06/26.04-1189.pdf> (related to 18.10.2022) [Ukraine].
16. Chudyk N. and Antonyk Ye. (2019), *"Instytut vykryvachiv u zapobiganni ta protydii koruptsii v Ukraini"* [Whistleblower institute in corruption prevention and counteraction in Ukraine], journal *Aktualni problemy pravoznavstva* [Topical problems of jurisprudence], rel. 4(20), pp. 141–146 [Ukraine].
17. 15 U.S. Code Chapter 2B – Securities exchanges, § 78u–6 – Securities whistleblower incentives and protection. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/15/78u-6> [USA].
18. 5 U.S. Code Chapter 12 – Merit systems protection board, office of special counsel, and employee right of action, § 1215 – Disciplinary action. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/1215> [USA].
19. 5 U.S. Code Chapter 23 – Merit system principles, § 2302 – Prohibited personnel practices. URL: <https://www.law.cornell.edu/uscode/text/5/2302> [USA].
20. EU Whistleblowing Monitor. URL: <https://www.whistleblowingmonitor.eu> [EU].
21. On the protection of persons who report breaches of Union law: Directive of the European Parliament and of the Council 23 October 2019 (EU) 2019/1937. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/en/TXT/?uri=CELEX%3A32019L1937> [EU].
22. Public Interest Disclosure Act Australia, 15 July 2013 № 133. URL <https://www.legislation.gov.au/Details/C2013A00133> [Australia].
23. Public Servants Disclosure Protection Act Canada: Current to May 16, 2022, S.C. 2005, c. 46. URL: <https://laws-lois.justice.gc.ca/eng/acts/p-31.9/> [Canada].
24. Whistleblower Protection Enhancement Act USA, 3 January 2012 № 112-199. URL: <https://www.state.gov/eo-no-fear-act-whistleblower-protection-acts/the-whistleblower-protection-enhancement-act-of-2012/> [USA].

В. О. Кузнєцов, аспірант Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ

ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ДЕРЖАВНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У СФЕРІ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ

У статті проведено аналіз зарубіжного досвіду тенденцій розвитку публічного управління у сфері житлово-комунальних послуг і водопровідно-каналізаційного господарства в сучасних умовах. Зокрема, визначено сутність поняття «надання послуг», «публічне управління», «державна політика». Дослідження поняття «житлово-комунального господарства», дало змогу виявити, що на сьогодні в науці немає єдиної думки щодо цього поняття. У юридичній науковій літературі та в дослідженнях окремих економістів найпоширенішим є визначення цього поняття через перелік складових його галузей або підприємств та установ, що задовольняють потреби у житлово-комунальних послугах. Сформовано власне визначення житлово-комунального господарства, а саме: воно є комплексним об'єктом публічного управління, а його реформи можуть відігравати суттєву роль у соціальному захисті населення за рахунок модернізації інфраструктури, поліпшення якості комунальних послуг, й зниження їхньої собівартості. Схематично відображена сутність публічного управління як процесу взаємодії та зворотного зв'язку суб'єкта й об'єкта. Визначено три основні моделі регулювання послуг водопостачання та водовідведення: англосаксонську, французьку та німецьку. Проведений аналіз публічного управління наданням послуг водопостачання та водовідведення США, Румунії та деяких країн Латинської Америки. Установлено, що в США громадські системи водопостачання класифікуються на муніципальні системи (сільські водні райони; парки пересувних будинків), нетранзитні некомерційні водні системи (школи; фабрики; офісні будівлі) та перехідні некомерційні водні системи (парки; готелі; ресторани; церкви). Характерним для системи водопостачання є те, що громадське водопостачання традиційно перебуває у власності та керується місцевими органами влади, хоча останніми роками все частіше для забезпечення водопостачання залучаються приватні компанії.

Ключові слова: публічне управління, система державних закупівель, житлово-комунальні послуги, водопостачання та водовідведення, за кордоном.

V. O. Kuznetsov. Foreign experience of public management of the public procurement system in the field of housing and communal services

The article analyzes the foreign experience of trends in the development of public administration in the field of housing and communal services and water supply and sewerage in modern conditions. In particular, the essence of the concept of "service provision", "public administration", "state policy" is defined. The study of the concept of "housing and communal economy" made it possible to discover that today there is no unified opinion in science regarding this concept. In the legal scientific literature and in the studies of individual economists, the most common definition of this concept is through the list of its component industries or enterprises and institutions that satisfy the needs of housing and communal services. A proper definition of the housing and communal economy has been formed, namely: it is a complex object of public administration, the reforms of which (the object) can play a significant role in the social protection of the population due to the modernization of infrastructure, improvement of the quality of communal services, and reduction of their cost price. The essence of public administration as a process of interaction and feedback between subject and object is schematically displayed. Three main models of regulation of water supply and drainage services are defined: Anglo-Saxon, French and German. An analysis of the public management of the provision of water supply and drainage services in the USA, Romania and some Latin American countries was carried out. It has been established that in the US public water systems are classified into municipal systems (rural water districts; mobile home parks), non-transit non-commercial water systems (schools; factories; office buildings) and transit non-commercial water systems (parks; motels; restaurants; churches). A characteristic of the water supply system is that public water supply has traditionally been owned and managed by local authorities, although in recent years, private companies have increasingly been involved in providing water supply.

Key words: public administration, public procurement system, housing and communal services, water supply and drainage, abroad.

Постановка проблеми. Сьогодні у всьому світі актуальним питанням є ефективне публічне управління сферами житлово-комунального господарства загалом і водними ресурсами та водовідведенням зокрема. Водогосподарча та житлово-комунальні системи уособлюють географічний комплекс природних і штучно створених об'єктів та інженерних споруд, спільно функціонуючих для задоволення соціальних, екологічних та економічних потреб людини у воді та інших ресурсах та послугах.

Основні проблеми житлово-комунального та водного господарства: погіршення якості води, поглиблення тенденцій марнотратного водокористування, незадовільний технічний стан водогосподарчих споруд, низька інвестиційна активність тощо. Зазначені проблеми знижують економічну ефективність функціонування галузі,

що вимагають введення ринкових механізмів управління в природно-монопольний сектор на основі концесійного порядку надання об'єктів, зокрема, водного господарства у користування.

Водопостачання та водовідведення є одними із найважливіших санітарно-технічних систем, які створенні для забезпечення нормальної життєдіяльності населення і всіх напрямів економіки країни. Від стабільного функціонування цих систем залежить нормальне функціонування міст, підприємств, здоров'я і безпека містян. Особливо гостро питання надання послуг водопостачання та водовідведення, стоїть у великих містах, адже будь-який збій у такій системі великого міста, одразу призведе до серйозних наслідків.

Публічне управління у сфері житлово-комунального та водного господарства полягає у виконавчо-розпорядчій діяльності відповідних органів забезпечення раціонального використання, відновлення й охорони водних об'єктів. У сфері публічного управління використання і охорони водного фонду, цей принцип трансформується у принцип сталого водокористування, тобто такого користування, при якому постійно зберігаються і підтримуються умови, які дозволяють в теперішньому і майбутньому часі, задовольняти загальні потреби у воді, яка відповідає санітарно-гігієнічним, екологічним, технічним та іншим вимогам які висувають до цілей водокористування.

Виходячи із вищенаведених положень, дослідження та аналіз зарубіжного досвіду публічного управління надання послуг у сфері житлово-комунального господарства, водопостачання та водовідведення є актуальною проблемою, яка потребує ґрунтовного наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз відповідної наукової літератури показує, що розробкою засадничих механізмів державного управління, регулювання, у т.ч. сфери природних монополій, сфери житлово-комунальних послуг, займалися такі вітчизняні вчені: А. Бабак, В. Базилевич, В. Бакуменко, О. Білянський, В. Венгер, І. Запатріна, О. Ігнатенко, Ю. Ковбасюк, Н. Олійник, І. Розпутенко, В. Тертичка та ін. Підходи до формування та реалізації державної політики, у тому числі у сфері житлово-комунального господарства відображено у наукових статтях зарубіжних і вітчизняних вчених Є. Абрамової, В. Андріяша, Р. Бошек, О. Васильєва, Дж. Джармо, М. Клауде, Р. Кремер, О. Куца, В. Панова, І. Петренка та ін.

Метою статті є здійснення аналізу зарубіжного досвіду формування та реалізації публічного управління у сфері житлово-комунального господарства, водопостачання та водовідведення. Відповідно до цієї мети, головним завданням є ґрунтовне дослідження тенденцій та шляхів розвитку, зокрема, водопровідно-каналізаційного господарства зарубіжних країн.

Виклад основного матеріалу. Для усебічного розгляду питання публічного управління наданням послуг у сфері житлово-комунального господарства, водопостачання та водовідведення, спочатку необхідно визначити основні поняття та категорії, що використовуються при аналізі об'єкта дослідження, опис його функціонування й розвитку. Основними поняттями й категоріями, що розглядаються в даній статті, будуть такі: публічне управління, суб'єкт та об'єкт управління, сфери житлово-комунальних послуг, зокрема водопостачання та водовідведення як об'єкт публічного управління.

У найзагальнішому вигляді публічна служба (управління) «це широке поняття, яке охоплює, згідно із чинним законодавством, службу в органах державної влади і місцевого самоврядування. Публічна служба здійснює регулювання тільки стосовно підвідомчих установ і форм виконання своїх функціональних повноважень» [1].

Іншими словами, публічне управління є не чим іншим, як: «соціально-правовою інституцією, яка покликана забезпечувати, і практично реалізовувати завдання державних органів влади та органів місцевого самоврядування; і захищати права, свободи та інтереси фізичних осіб, права та інтереси юридичних осіб в їх взаємовідносинах із державою. Від професійності та стабільності, забезпеченості й захищеності публічної служби «залежить функціонування як держави, так і громадянського суспільства» [2].

Деякі вчені слушно зазначають, що у країнах-членах Європейського Союзу публічна служба сприймається як механізм забезпечення реалізації прав і свобод людини, а не лише як суто допоміжний інститут держави. Крім цього, результативність публічної служби впливає на рівень задоволення громадян щодо додержання їхніх конституційних прав [1, 3].

Як зауважують науковці, останніми роками органи публічного управління переважної більшості країн світу наполегливо працюють над підвищенням рівня відкритості та прозорості управлінських систем [4].

Таким чином, можемо підкреслити, що сама по собі категорія «публічне управління» є багатогранною, під якою можна розуміти сферу діяльності людини у всіх типах державних, комунальних та громадських інститутів з практичної реалізації політики держави у різних сферах, виконання її завдань та функцій, реалізації тактичних та стратегічних публічних інтересів держави тощо.

Сутність публічного управління як процесу, чи послідовності певних дій, є взаємодія та зворотний зв'язок суб'єкта й об'єкта, що призводить до певного результату. Відповідно, суб'єкт-об'єктний зв'язок в публічному управлінні надзвичайно важливий.

Як відомо, в економічній науці під суб'єктом розуміють «...особу, що здійснює економічну, господарську діяльність, людину, сім'ю, підприємця, підприємство, державу» (Jarmo et al., 2013). Відповідно, об'єкт – це «...підприємства, організації, засоби та фактори виробництва, елементи соціальної сфери, що характеризуються

як об'єкт, в якому зосереджена або на який спрямована економічна діяльність, які представляють певний бік економічних інтересів та відносин» [5].

Говорячи про систему державного управління, необхідно пам'ятати, що вона також представляє собою взаємодію та взаємовідносини суб'єктів та об'єктів публічного управління (рис. 1).

Як бачимо з рисунку 1, Україна – є «об'єктом публічного управління», або те, чим керують. Відповідно, органи публічного управління (Президент, Верховна Рада й Уряд України) – є «суб'єктом публічного управління», або ті, хто керують. Відповідно, «суб'єкт», керуючи «об'єктом», оцінює результати публічного управління, зі «зворотного зв'язку». Таким чином, суб'єктом державного управління є держава, в особі державного апарату. Щодо цілей справжнього дослідження суб'єктом державного управління є виконавчі органи публічної влади.

Розібравшись із тим, що таке публічне управління і що є його суб'єктом, необхідно звернутися до об'єкта державного управління, яким виходячи із цілей даного дослідження, є житлово-комунальне господарство. Аналіз літератури дозволяє зробити висновок, що на сьогодні, у науці немає єдиної думки з приводу поняття «житлово-комунальне господарство».

У юридичній науковій літературі та в дослідженнях окремих економістів найпоширенішим є визначення цього поняття через перелік складових його галузей або підприємств та установ, що задовольняють потреби у житлово-комунальних послугах. Крім того, відповідно до ст. 3 Закону України «Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення», саме держава повинна гарантувати захист прав споживачів у сфері питної води та водопостачання [6].

Деякі дослідники відзначають, що різні за змістом та структурою, але взаємопов'язані сегменти ЖКГ, зокрема й у сфері регулювання водопостачання та водовідведення, є дуже складними об'єктами публічного управління. Більше того, інвестиційна діяльність у цій галузі обумовлена регіональною економічною ситуацією та розвиненістю ринків капіталу в регіоні [7].

Підсумовуючи вищевикладене, можна сказати, що житлово-комунальне господарство, водопостачання та водовідведення є комплексним об'єктом публічного управління, а його реформи можуть відігравати суттєву роль у соціальному захисті населення за рахунок модернізації інфраструктури, поліпшення якості комунальних послуг, й зниження їхньої собівартості.

Отже, для вирішення поставленої мети використано сукупність загальних та спеціальних методів наукового пізнання, об'єднаних системним підходом, за допомогою якого отримано змогу з'ясувати сутність явищ та процесів, охоплених предметом дослідження, з урахуванням зв'язків, що між ними виникають. Методи аналізу і синтезу, дедукції та індукції використано під час визначення мети, принципів та рівнів формування публічного управління наданням послуг у сфері житлово-комунального господарства, водопостачання та водовідведення у зарубіжних країнах. Логіко-семантичний метод дав змогу проаналізувати понятійний апарат досліджуваної проблематики.

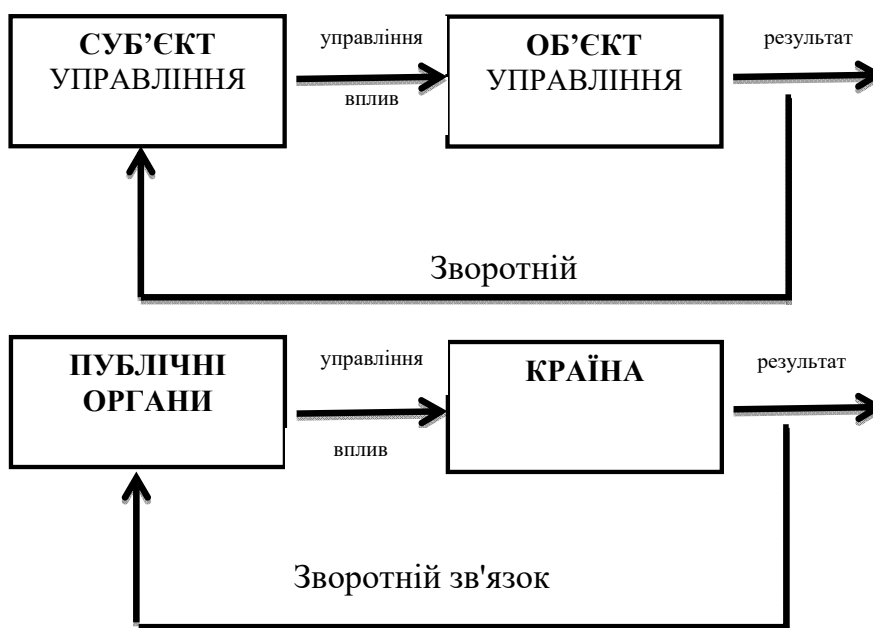


Рис. 1. Сутність публічного управління як процесу взаємодії та зворотного зв'язку суб'єкта та об'єкта

Слід зазначити, що одним із головних пріоритетів державної соціально-економічної політики України на сучасному етапі, є забезпечення громадянам країни комфортних умов проживання та сприятливого довкілля, з одночасним зниженням витрат та підвищення якості житлово-комунальних послуг. Значимість поставлених перед водопровідно-каналізаційним господарством України завдань, а також необхідність удосконалення організаційно-економічного механізму розвитку систем водопостачання та водовідведення, обумовлює актуальність глибокого аналізу зарубіжного досвіду формування та реалізації публічної політики у сфері житлово-комунального господарства, водопостачання та водовідведення в сучасних умовах та пошуку перспективних варіантів розвитку даної сфери, з урахуванням позитивного світового досвіду.

Отже, сучасні зарубіжні дослідники виділяють три моделі публічного управління у сфері житлово-комунального господарства, водопостачання та водовідведення:

- англосаксонська;
- французька;
- німецька [8].

Англосаксонська модель характеризується централізацією та акцентом на публічній політиці без втручання муніципалітетів. Французька модель – це ринкова концентрація та монополістична конкуренція. Німецька модель – це конкуренція в публічному управлінні водними ресурсами та демократичному контролі підтримується через муніципалітети. Визначення моделей публічного управління безпосередньо пов'язані з моделлю управління підприємства водопостачання та водовідведення. Як правило, сучасні системи управління підприємств водопостачання та водовідведення промислово розвинених країн світу в основному поділяються на чотири категорії за формою власності:

- пряме державне управління;
- довірче державне управління;
- довірче приватне управління;
- пряме приватне управління [8].

При будь-яких обставинах, країни обирають регуляторні системи, що забезпечують найефективніший економічно доцільний спосіб досягнення своєї мети, а отже цей досвід буде корисний для наукового та практичного аналізу.

У водному секторі США функціонує близько 54 000 громадських систем водопостачання, переважна більшість з яких обслуговує менше 10 000 осіб [9]. Ці малі та середні комунальні підприємства часто стикаються з великими труднощами у задоволенні потреб інфраструктури водопостачання та очищення стічних вод.

Історично системи водопостачання США спочатку належали переважно приватним компаніям. Проте ситуація поступово змінювалася і сьогодні, як зазначається в літературі, близько 87% споживачів питної води США обслуговуються державними підприємствами. Комерційні компанії в даному секторі в здебільшого невеликі. Дослідження показують тенденцію до збільшення споживачів у державному секторі та скорочення кількості приватних постачальників.

Географічно державне водопостачання розподілено нерівномірно. У 25 штатах питома вага приватних компаній складає менше 10%, тим не менше, в 4 штатах він більше 35%. У кількісному відношенні у державній власності перебуває половина систем водопостачання, проте це найбільші системи – 90% приватних компаній обслуговують менше ніж 3300 абонентів. Крім того, водопостачання є основним видом діяльності лише для 22,3% приватних підприємств [9].

Муніципалізація у сфері водовідведення та водопостачання США – це коли місцеві органи влади купують приватні системи, що є основною причиною скорочення кількості приватних систем. Місцеві органи влади часто купують невеликі приватні системи та поєднують їх зі своїми існуючими мережами.

Тенденція до скорочення частки приватної власності у галузі пояснюється такими причинами:

- використання підконтрольних державних систем водопостачання на своїй території для досягнення власних політичних цілей;
- ширші можливості планування розвитку території з урахуванням захисту природних ресурсів, а також для вирішення екологічних проблем;
- можливості більш ефективного використання ресурсів муніципальних постачальників на вирішення проблем території;
- полегшується вирішення спільних проблем муніципалітету у сфері охорони здоров'я, захисту населення, транспортних проектів тощо.

У таблиці 1 наведено показники капіталізації найбільших водопостачальних компаній США.

На сьогодні існує наступна класифікація громадських систем водопостачання в США:

1. Муніципальні системи:

- сільські водні райони;
- парки пересувних будинків.

Таблиця 1

Показники капіталізації найбільших водопостачальних підприємств США в 2019 р.*

Компанія	Ринкова капіталізація, млрд.\$	Дивідендна доходність, %	Прогнозований 5-річний середньорічний зріст, %.	Зростання доходу у 2019, %	Зріст доходу за 10 років, %
California Water Service	2,1	1,68	9,8	36,4	218
Aqua America	6,2	2,33	5	33,8	180
American States Water	2,0	1,86	4	29,8	284
American Water Works	14,4	2,05	7,5	29	417
CompanhiadeSaneamento Basicodo Estadode Sao Paulo, or "Sabesp"	7,2	3,45	10,7	25	71,8
Artesian Resources	0,353/ 0,345	2,45/ 2,51	4	24,1/23,9	196/ 79,2
SJW Corp.	1,2	1,49	14	16,2	133
Connecticut Water	0,640	2,24	8	5	195
Middlesex Water	0,611	2,39	2,7	(4,9)	178
York Water	0,411	2,09	4,9	(9,6)	173
S&P 500	--	1,74		21,8	147

*Джерело: складено авторами на основі [9]

2. Нетранзитні некомерційні водні системи:

- школи;
- фабрики;
- офісні будівлі;

3. Перехідні некомерційні водні системи:

- парки;
- готелі;
- ресторани;
- церкви [10].

Загальна система водопостачання – це система, яка обслуговує 15 і більше будинків. Крім муніципальних систем водопостачання, ця класифікація охоплює також парки мобільних будинків та невеликі асоціації домовласників, які мають свої власні системи водопостачання та обслуговують понад 15 будинків.

Позатранзитні, некомунальні водні системи або установи, які мають свою власну приватну воду. Це системи, які обслуговують у середньому не менше 25 осіб, які не проживають на місці, але одні й ті ж люди використовують воду понад 6 місяців на рік. Як приклад можна назвати школи та фабрики.

Тимчасові громадські системи водопостачання, що не належать до спільноти, являють собою такі установи, як парки та готелі, які мають свої власні системи водопостачання та обслуговують у середньому не менше 25 осіб на день, але ці люди використовують воду лише зрідка і в протягом коротких періодів часу.

За визначенням до громадських систем водопостачання належать такі, що забезпечують фізичних споживачів водою по трубах або іншими засобами транспорту, до яких підключено не менше 15 споживачів послуг або обслуговується в середньому не менше 25 осіб та щонайменше 60 днів на рік.

У Сполучених Штатах громадське водопостачання традиційно перебуває у власності та керується місцевими органами влади, хоча останніми роками все частіше для забезпечення водопостачання залучаються приватні компанії. Державні компанії забезпечують 84% водопостачання та 98% водовідведення.

Послуги з водопостачання і водовідведення розподілені наступним чином: приблизно 53 тис. водоканалів та 16 тис. каналізаційних систем знаходяться у підпорядкуванні Агентства з охорони навколишнього середовища США (EPA). Є кілька великих приватних водопостачальних компаній, з яких найбільшою є American Water.

Варто відмітити, що основна тенденція США останніх років полягає в тому, що системи водопостачання та водовідведення здебільшого належать громадському сектору (муніципалітетам або державі), а приватні фірми в основному отримують підряди на виконання певної частини технологічно необхідних робіт. Єдиний фактор, який певною мірою підштовхує до приватизації в галузі – величезний обсяг інвестицій, який нині потребує система водопостачання США. За деякими оцінками це 250 млрд. дол. США у найближчі 30 років [9].

Вивчення структури власності дозволило виявити, що чим менший розмір систем, тим більша її частка, що знаходиться у приватній власності.

Статистика розподілу підприємств водопостачання за формами власності у Німеччині свідчить про зниження частки підприємств державної форми власності за рахунок збільшення частки приватних підприємств. За обсягом наданих комунальних послуг у 2021 році, питома вага компаній державного сектора становила 65%, тоді як питома вага компаній приватного сектора – 35% (Water information center, 2019). Що ж до виробництва води, то частку підприємств державного сектору припадає 40%, тоді як частка підприємств приватного сектора становить 60% [9].

На сьогодні, в Аргентині функціонує національна компанія National Sanitation Works (OSN), яка була децентралізована до рівня провінції у 1980 році; у Мексиці передача послуг муніципалітетам розпочалася на початку 1980-х років; у Перу філії та оперативні підрозділи Національної служби питної води та каналізації (SENAPA) були передані провінційним та районним муніципалітетам у 1990 році; а у Венесуелі у 1989 році Національний інститут санітарії (ИНОС) було розпущено, і послуги були тимчасово децентралізовані для регіональних водоканалів, відповідальних за процес передачі послуг муніципалітетам. В результаті місцеві органи влади (в основному на муніципальному рівні) несуть відповідальність за надання послуг у переважній більшості країн або беруть участь у них, виступаючи або як прямі постачальники, або орган, що відповідає за забезпечення поставок або за моніторинг і нагляд за послугами [11].

У Румунії регіональні оператори та дві приватні керовані компанії займають 85% ринку послуг водопостачання та каналізації. Процес поглинання дрібних операторів продовжується зі швидкістю 1,5% на рік [12].

Отже, можемо підсумувати, так:

1. Національні системи водопостачання нині, перебувають у різному технічному стані та функціонують із різною економічною ефективністю. Але всіх їх поєднує публічна політика суттєвого покращення інноваційного спрямування та розвитку.

2. Спостерігається тенденція до централізації компаній усередині національних економік. Там, де було проголошено децентралізацію як кінцеву мету реформ, спостерігається регрес галузі у своєму розвитку.

3. Домінуючим напрямом розширення джерел фінансового забезпечення інноваційних перетворень у цій галузі проголошено державно-приватне партнерство. При цьому слід зазначити те, що його крайні форми (повна приватизація, як і повна відмова від проникнення приватної власності у сферу водопостачання та водовідведення), ніде у світі ще не довели своєї безумовної ефективності.

4. Процес глобалізації характеризується посиленням впливу в галузі транснаціональних компаній, які вже сьогодні займають значну частину ринку послуг водопостачання та водовідведення. Очевидним є зростання притримки між національними та транснаціональними компаніями за контроль над національними ринками.

Висновки з дослідження та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. За результатами теоретичного аналізу встановлено, що світова практика організації житлово-комунального господарства та водопостачання характеризується тим, що кожна країна організовує надання послуг у цих сферах, виходячи з безлічі факторів глобального та місцевого характеру. З'ясовано, що внаслідок цього в різних країнах використовуються неоднакові підходи й отримано різні результати від реалізації публічного управління у сфері житлово-комунального господарства, водовідведення та водопостачання. Проаналізований досвід країн, відображає істотну різницю як за формами власності підприємств, так і за їх організаційно-правовими формами та розмірами.

Суттєва відмінність між країнами спостерігається й у обсягах споживання води на душу населення, соціальному забезпеченні та її вартості. Крім того, на світовому ринку водопостачання існує ціла низка транснаціональних компаній, які здійснюють свою діяльність у сфері водопостачання та водовідведення. Установлено, що сьогодні в США трансформація публічного управління цією галуззю призвела до того, що невелика кількість державних компаній обслуговують до 90% населення країни. Цей процес у США здійснюється переважно у вигляді муніципалізації – коли місцеві органи влади купують приватні системи та об'єднують їх зі своїми існуючими мережами.

Тенденція до скорочення частки приватної власності у галузі пояснюється такими причинами: використання підконтрольних державних систем водопостачання на своїй території для досягнення власних політичних цілей; ширші можливості планування розвитку території з урахуванням захисту природних ресурсів, а також для вирішення екологічних проблем; можливість більш ефективного використання ресурсів муніципальних постачальників у вирішенні проблем територій; полегшення вирішення спільних проблем муніципалітету у сфері охорони здоров'я, захисту населення, транспортних проектів тощо. На цій підставі визнано, що представлені результати дослідження зарубіжного досвіду вдосконаленні механізму публічного управління надання послуг у сфері житлово-комунального господарства, водопостачання та водовідведення, можуть бути використані на вітчизняних комунальних підприємствах.

Список використаних джерел:

1. Сидоренко Н. С. Інтерпретація поняття «публічна служба» з урахуванням зарубіжного досвіду. *Аспекти публічного управління*. 2016. 4(9-10), С. 71–77.
2. Цуркан М. І. Правове регулювання публічної служби в Україні. Особливості судового розгляду спорів : монографія. Харків : Право, 2010. 216 с.

3. Помаза-Пономаренко А. Л., Лукиша Р. Т. Публічна політика розвитку регіонів в Україні: зміст наукової проблеми. *Молодий вчений*. 2014. № 12(14). С. 300–304.
4. Shevchenko S., Sidorenko N. E-government and ICT as instruments of corruption prevention bin the context of the global trend of public service transparency. *Public administration aspects* 8.5. 2020. Pp. 72–81.
5. Jarmo J. Hukka and Tapio S. Katko. Refuting the paradigm of water services privatisation. *Natural Resources Forum*, 27. 2013. P. 142–155. Main Public Utilities Commission. URL: <https://www.maine.gov/mpuc/>
6. Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення: Закон України від 10.01.2012 р. № 2918-III. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2918-14>
7. Claude Ménard, Peeroo Aleksandra. Liberalization bin the Water Sector: Three Leading Models. Rolf Kunneke and Matthias Finger. International Hand book of Network Industries: The Liberalization of Infrastrcutures, Edward Elgar, 2011. Pp. 310–327.
8. R. Andreas Kraemer. Public and private management of water services. 4th National Congresson Water Resources Portuguese Water Resources Association Lisbon, 2018. URL: https://www.academia.edu/-24251679/-Public_and_Private_Management_of_Water_Services
9. Water information center. National Academy of Sciences. URL: https://web.archive.org/web/20090328010042/http://water.nationalacademies.org/basics_part_5.shtml
10. Ralf Boscheck. The Regulation of Water Servicesin the EU. Inter economics. 2013. № 3. DOI: 10.1007/s10272-013-0456-9. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-013-0456-9>
11. Intelligent Urban Water Management System. *The European Water Market Analysis*. 2019. URL: <http://urbanwater-ict.eu/wp-content/uploads/2019/08/URBANWATER-D1.1-The-European-Water-MarketAnalysis.pdf>
12. The Best Water Stocks of 2019. How the 10 Largest Water Utilities Stacked Up. URL: <https://www.fool.com/investing/2020/01/16/the-best-water-stocks-of-2019-how-the-10-largest-w.aspx/>

References:

1. Sydorenko N.S. (2016). Interpretatsiya ponyattya «publichna sluzhba» z urakhuvannyam zarubizhnoho dosvidu [Interpretation of the concept of "public service" taking into account foreign experience]. *Aspects of public administration* [Aspekty publichnoho upravlinnya]. 4(9–10), pp. 71–77. In Ukraine.
2. Tsurkan M.I. (2010). Pravove rehulyuvannya publichnoyi sluzhby v Ukrayini. Osoblyvosti sudovoho roz'hlyadu sporiv [Legal regulation of public service in Ukraine. Peculiarities of judicial review of disputes] : monograph. Kharkiv : Pravo. 216 p. In Ukraine.
3. Pomaza-Ponomarenko A.L., Lukisha R.T. (2014). Public policy of the development of regions in Ukraine: the content of the scientific problem. *A young scientist*. No. 12(14). Pp. 300–304. In Ukraine.
4. Shevchenko S., Sidorenko N. (2020). E-government and ICT as instruments of corruption prevention bin the context of the global trend of public service transparency. *Public administration aspects* 8.5. pp. 72–81. In Ukraine.
5. Jarmo J. Hukka and Tapio S. Katko (2013). Refuting the paradigm of water services privatisation. *Natural Resources Forum*, 27. Pp. 142–155. Main Public Utilities Commission. URL: <https://www.maine.gov/mpuc/>
6. VRU (2018) On drinking water, drinking water supply and drainage: Law of Ukraine [Pro pytnu vodu, pytne vodopostachannya ta vodovidvedennya: Zakon Ukrainy]. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2918-14> (In Ukraine).
7. Claude Ménard, Peeroo Aleksandra (2011). Liberalization bin the Water Sector: Three Leading Models. Rolf Kunneke and Matthias Finger. International Hand book of Network Industries: The Liberalization of Infrastrcutures, Edward Elgar. pp. 310–327.
8. R. Andreas Kraemer (2018). Public and private management of water services. 4th National Congresson Water Resources Portuguese Water Resources Association Lisbon, 2018. URL: https://www.academia.edu/-24251679/-Public_and_Private_Management_of_Water_Services
9. Water information center (2019). National Academy of Sciences. URL: https://web.archive.org/web/20090328010042/http://water.nationalacademies.org/basics_part_5.shtml
10. Ralf Boscheck (2013). The Regulation of Water Servicesin the EU. Inter economics № 3. DOI: 10.1007/s10272-013-0456-9. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10272-013-0456-9>
11. Intelligent Urban Water Management System (2019). *The European Water Market Analysis*. URL: <http://urbanwater-ict.eu/wp-content/uploads/2019/08/URBANWATER-D1.1-The-European-Water-MarketAnalysis.pdf>.
12. The Best Water Stocks of 2019. How the 10 Largest Water Utilities Stacked Up. URL: <https://www.fool.com/investing/2020/01/16/the-best-water-stocks-of-2019-how-the-10-largest-w.aspx/>

І. П. Лопушинський, доктор наук з державного управління, професор Херсонського національного технічного університету

МЕХАНІЗМИ УБЕЗПЕЧЕННЯ У СФЕРІ СВОБОДИ СОВІСТІ ТА ДІЯЛЬНОСТІ РЕЛІГІЙНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ В УКРАЇНІ

У статті висвітлено чинні законодавчі норми щодо забезпечення національної безпеки у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій; ситуація навколо ворожої діяльності в нашій країні, так званої УПЦ, а по суті Російської православної церкви в Україні; визначено особливості діяльності іноземних релігійних організацій на території України щодо запобігання загрозам національній безпеці України та забезпечення порядку, зокрема у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій, у тому числі шляхом заборони діяльності окремих релігійних організацій.

Автором запропоновано особливості найменування православних релігійних організацій з урахуванням Патріаршого та Синодального Томосу, наданого Православній Церкві України та Українській державі. Для досягнення цієї мети пропонується встановити основні критерії заборони діяльності окремих релігійних організацій, правові наслідки заборони діяльності іноземних релігійних організацій, а також передбачити правила найменування релігійних організацій, врахувати Патріарший і Синодальний Томос, наданий Українській Православній Церкві (Православній Церкві України) та Українській державі.

Проаналізовано перспективи законодавчого врегулювання окремих норм нормативно-правових актів України щодо забезпечення свободи совісті та діяльності релігійних організацій, які були спричинені повномасштабною агресією Російської Федерації проти України. Окрім того автором надано рекомендації щодо вдосконалення механізмів національної безпеки у сфері свободи совісті та нормалізації діяльності релігійних організацій в Україні. Зокрема, з урахуванням потреби захисту національних інтересів України в умовах агресії з боку РФ та потреби розвитку української нації, історичної ідентичності та національних традицій запропоновано забезпечити повноцінний розвиток ПЦУ, закріпити належний їй статус та передати відповідне майно та насамперед заборонити діяльність так званої УПЦ (по факту – РПЦвУ).

Ключові слова: національна безпека, свобода совісті, релігійні організації, механізми забезпечення національної безпеки, унормування національного законодавства щодо свободи совісті та релігійних організацій в умовах повномасштабної агресії проти України.

I. P. Lopushynskiy. Security mechanisms in the sphere of freedom of conscience and activities of religious organizations in Ukraine

The article highlights the current legislative norms on ensuring national security in the sphere of freedom of conscience and activities of religious organizations; the situation surrounding the hostile activities in our country, the so-called of the Ukrainian Orthodox Church, and essentially of the Russian Orthodox Church in Ukraine; determined the specifics of the activities of foreign religious organizations on the territory of Ukraine to prevent threats to the national security of Ukraine and ensure order; in particular in the sphere of freedom of conscience and activities of religious organizations, including by banning the activities of certain religious organizations; features of the naming of Orthodox religious organizations are proposed, taking into account the Patriarchal and Synodal Tomos, given to the Orthodox Church of Ukraine and the Ukrainian state; to achieve this goal, it is proposed to establish the main criteria for banning the activities of certain religious organizations, the legal consequences of banning the activities of foreign religious organizations, as well as to provide for the rules for the naming of religious organizations, taking into account the Patriarchal and Synodal Tomos, given to the Ukrainian Orthodox Church (Orthodox Church of Ukraine) and the Ukrainian state.

The prospects for the legislative regulation of certain norms of normative legal acts of Ukraine regarding the provision of freedom of conscience and the activities of religious organizations, which were caused by the full-scale aggression of the Russian Federation against Ukraine, are analyzed. In addition, the author provided recommendations on improving national security mechanisms in the field of freedom of conscience and normalizing the activities of religious organizations in Ukraine. In particular, taking into account the need to protect the national interests of Ukraine in the conditions of aggression from the Russian Federation and the need for the development of the Ukrainian nation, historical identity and national traditions, it is proposed to ensure the full development of the Ukrainian Orthodox Church, to secure its proper status and transfer the relevant property, and first of all to prohibit the activities of the so-called Ukrainian Orthodox Church (in fact – Russian Orthodox Church of Ukraine).

Key words: national security, freedom of conscience, religious organizations, mechanisms for ensuring national security, normalization of national legislation regarding freedom of conscience and religious organizations in conditions of full-scale aggression against Ukraine.

Постановка проблеми. Як відомо, агресія РФ проти України розпочалася ще 20 лютого 2014 року. Цю дату зафіксовано Постановою Верховної Ради України «Про Заяву Верховної Ради України «Про відсіч збройній агресії Російської Федерації та подолання її наслідків» від 21 квітня 2015 року № 337-VIII. На законодавчому рівні РФ було визнано державою-агресором Постановою Верховної Ради України від 27 січня 2015 року № 129-VIII.

Як зазначається в Стратегії національної безпеки України, уведений у дію Указом Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020, деструктивна пропаганда як ззовні, так і всередині України, «використовуючи суспільні протиріччя, розпалює ворожнечу, провокує конфлікти, підриває суспільну єдність». У Документі констатовано, що джерелом загроз для «незалежності України, її суверенітету і демократії залишається недостатня ефективність державних органів, що ускладнює вироблення і реалізацію ефективної політики» [19].

Надання 6 січня 2019 року Православній Церкві України (далі – ПЦУ) Томосу про автокефалію створило основу для об'єднання українських православних церков у єдиній Помісній Православній Церкві. Цьому мали сприяти й закони, ухвалені упродовж 2018-2019 років для спрощення переходу церковних громад і відкриття правдивої назви РПЦ, що досі функціонує в Україні під назвою УПЦ. Водночас, з другої половини 2019 року ці процеси було загальмовано.

Після початку повномасштабного вторгнення 24 лютого 2022 року на суверенну територію України військ держави-терориста РФ факти колаборації представників РПЦвУ стали чисельними та очевидними. Це визначило невідкладну потребу рішучих дій для захисту національної безпеки України.

З цією метою до Верховної Ради України було внесено проєкт Закону від 23 листопада 2022 року № 8221 «Про забезпечення зміцнення національної безпеки у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій» [15] – про заборону в Україні РПЦвУ (мається на увазі Українська Православна Церква – *І.Л.*) і підлеглих їй структур, а також щодо назви православних церков з урахуванням Томосу Вселенського Патріарха Варфоломія II.

Рішенням Ради національної безпеки і оборони України від 1 грудня 2022 року, уведеним у дію Указом Президента України від 01 грудня 2022 року № 820/2022 [18] визначено, зокрема, потребу внесення на розгляд Верховної Ради України законопроекту щодо унеможливлення діяльності в Україні організацій, афілійованих із центрами впливу в РФ [18].

Крім того, народними депутатами України було зареєстровано низку дотичних проєктів законів та постанов Верховної Ради України щодо свободи совісті та діяльності в нашій державі релігійних організацій. Зважаючи на викладене вище, в Україні постає нагальна потреба дальшого законодавчого унормування питань свободи совісті та діяльності релігійних організацій, у тому числі й афілійованих із центрами впливу в РФ.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Останнім часом до висвітлення проблем свободи совісті та діяльності релігійних організацій в Україні у своїх наукових розвідках зверталися Беркич В. (вивчає свободу совісті в політико-соціальному дискурсі) [1], Бокоч В. М. (розглядає релігійні організації України у суспільно-політичній акції протесту) [2], Бондаренко В. Д. (описує свободу совісті як об'єкт правового регулювання в сучасній Україні) [3], Бортнікова О. (розглядає релігійні та політичні організації як суб'єкти етнонаціонального процесу в Україні) [4], Владиченко Л. (аналізує нормотворчі зміни до чинної редакції Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації») [5], Гоцька Є. М. (досліджує релігійні організації як об'єкт правового регулювання) [6], Корнієвський О. А. (описує релігійні організації у системі забезпечення національної безпеки України) [7], Кочан Н. (розглядає міноритарні етнорелігійні та релігійні організації в контексті етнополітичних процесів Галичини) [8], Лопушинський І. П. (описує державно-церковні відносини в Україні як механізм забезпечення національної безпеки в контексті євроінтеграції) [9], Новіков В. В. (досліджує свободу совісті і віросповідання як конституційне право людини) [10], Талах А. М. (вивчає проблематику кримінологічного аналізу визначення понять «деструктивні релігійні організації») [22], Чевичалова Ж. В. (розглядає окремі аспекти свобода думки, совісті і релігії в Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод) [23] та ін.

Водночас, ці наукові праці головню написано впродовж 2016 – 2020 років, ще до початку повномасштабного вторгнення на територію України військових формувань РФ та активного задіяння при цьому її «п'ятої колони» – неканонічної УПЦ, або РПЦвУ, що спричинило потребу ухвалення з боку Української держави відповідних рішень як на рівні нормативно-правового врегулювання, так і реальних дієвих практичних кроків щодо забезпечення національної безпеки у сфері свободи совісті та релігійних організацій.

Метою статті є висвітлення перших дієвих кроків України щодо законодавчого врегулювання проблем забезпечення у сфері свободи совісті та релігійних організацій в умовах повномасштабної агресії Російської Федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року.

Виклад основного матеріалу. Відповідно до Закону від 21 червня 2018 року № 2469-VIII «Про національну безпеку України» національна безпека – це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз [17]. Серед національних інтересів України відзначаємо й питання забезпечення безпеки у сфері свободи совісті та релігійних організацій.

Законом України 23 квітня 1991 року № 987-XII «Про свободу совісті та релігійні організації» [20] кожному громадянину в Україні гарантується право на свободу совісті. Це право включає свободу мати, приймати і змінювати релігію або переконання за своїм вибором і свободу одноособово чи разом з іншими сповідувати будь-яку релігію або не сповідувати ніякої, відправляти релігійні культи, відкрито виражати і вільно поширювати свої релігійні або атеїстичні переконання. [20].

Водночас, здійснення свободи сповідувати релігію або переконання підлягає лише тим обмеженням, які необхідні для охорони громадської безпеки та порядку, життя, здоров'я і моралі, а також прав і свобод інших громадян, встановлені законом і відповідають міжнародним зобов'язанням України [20].

В Україні здійснення державної політики щодо релігії і церкви належить виключно до відання України. Церкву (релігійні організації) в Україні відокремлено від держави. Держава захищає права і законні інтереси релігійних організацій; сприяє встановленню відносин взаємної релігійної і світоглядної терпимості й поваги між громадянами, які сповідують релігію або не сповідують її, між віруючими різних віросповідань та їх релігійними організаціями; бере до відома і поважає традиції та внутрішні настанови релігійних організацій, якщо вони не суперечать чинному законодавству [20].

Разом з тим, релігійна організація не повинна втручатися в діяльність інших релігійних організацій, у будь-якій формі проповідувати ворожнечу, нетерпимість до невір'ян і вірян інших віросповідань. Релігійна організація зобов'язана дотримуватися вимог чинного законодавства і правопорядку [20].

Як відомо, питання національної безпеки в умовах сьогодення є особливо важливим для України. Очевидним є те, що будь-які структури, які здійснюють антиукраїнську діяльність, повинні припинити свою діяльність на території України. Проблема діяльності РПЦ та її церковних структур (установ) в Україні стала особливо актуальною з 24 лютого 2022 року, тобто повномасштабного вторгнення російських військ до України.

Постановою від 31 травня 2022 року № 2288-IX [21] Верховна Рада України схвалила пропозиції щодо застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) до керівництва РПЦ. Парламент України констатував, що ієрархи РПЦ «неодноразово публічно підтримували збройну агресію РФ проти України, геноцид Українського народу та депортацію українців» [21]. У Документі зазначається, що в Росії вище керівництво релігійних організацій (об'єднань) «перебуває в тісній взаємодії з органами державної влади та спецслужбами, зокрема Федеральною службою безпеки РФ, фактично незаконно виконуючи функції державних службовців у релігії та реалізуючи державну політику РФ через наявні у них засоби влади і впливу» [21].

Водночас, станом на сьогодні діяльність РПЦ на території України не заборонено на законодавчому рівні, а окремі релігійні організації в Україні прямо зазначають про збереження канонічного підпорядкування РПЦ.

З метою подолання означеного вище протиріччя відповідний законопроект «Про забезпечення зміцнення національної безпеки у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій» (від 23 листопада 2022 року, реєстраційний номер 8221) було внесено народними депутатами України Княжицьким М. Л., Павленком Р. М., Білозір Л. М. та ін. [15].

Метою законопроекту є визначення особливостей діяльності іноземних релігійних організацій на території України для запобігання загрозам національній безпеці України та забезпечення порядку, зокрема, в сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій, у тому числі шляхом заборони діяльності окремих релігійних організацій, а також особливості найменування православних релігійних організацій з урахуванням Патріаршого та Синодального Томосу, наданого ПЦУ та Українській державі.

Відповідно до цього законопроекту:

1. Установлюються заборона діяльності на території України РПЦ (мається на увазі УПЦ як складової РПЦ – *І.Л.*), релігійних організацій (об'єднань), які безпосередньо або як складові частини іншої релігійної організації (об'єднання) входять до структури (є частиною) РПЦ, а також релігійних центрів (управління), які входять до складу чи визнають (декларують) у будь-якій формі підлеглість у канонічних, організаційних, інших питаннях РПЦ.

2. Передбачається, що всі правочини, пов'язані з використанням майна (оренди, найму, лізингу тощо), строк дії яких не закінчився, укладені між резидентами України з відповідною забороненою іноземною релігійною організацією, а також з юридичними особами, власником, учасником, акціонером яких вона є, припиняються достроково.

3. Встановлюються особливості найменування релігійних організацій, зокрема, можливість релігійної організації використовувати у своїй назві (як повній, так і скороченій), найменуванні слово «православний» або «православна» у відповідних відмінках виключно в разі, якщо ця релігійна організація в канонічних та організаційних питаннях підлегла ПЦУ [15].

Своїм Указом від 01 грудня 2022 року № 820/2022 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України (далі – РНБН – *І.Л.*) від 1 грудня 2022 року «Про окремі аспекти діяльності релігійних організацій в Україні і застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)» [18]. Президент України доручив:

1. Кабінетові Міністри України:

- внести у двомісячний строк на розгляд Верховної Ради України законопроект щодо унеможливлення діяльності в Україні афілійованих із центрами впливу в РФ релігійних організацій відповідно до норм міжнародного права у сфері свободи совісті та зобов'язань України у зв'язку зі вступом до Ради Європи;
- вирішити невідкладно питання віднесення Державної служби України з етнополітики та свободи совісті (далі – ДЕСС) до центральних органів виконавчої влади, діяльність яких спрямовується і координується безпосередньо Кабінетом Міністрів України;
- вирішити питання функціонального підпорядкування ДЕСС структурних підрозділів місцевих державних адміністрацій, до повноважень яких належать питання реалізації права на свободу совісті і віросповідання, діяльності релігійних організацій;
- забезпечити у двомісячний строк перевірку наявності правових підстав та дотримання умов користування релігійними організаціями майном, яке перебуває на території Національного Києво-Печерського історико-культурного заповідника.

2. ДЕСС забезпечити у двомісячний строк відповідно до Закону України «Про свободу совісті та релігійні організації» [20] проведення релігієзнавчої експертизи Статуту про управління УПЦ на наявність церковно-канонічного зв'язку з Московським патріархатом, у разі потреби вжити передбачених законом заходів.

3. Службі безпеки України (далі – СБУ – І.Л.) разом з Національною поліцією України та іншими державними органами, до компетенції яких належать питання у сфері забезпечення національної безпеки, активізувати заходи з виявлення та протидії підпільній діяльності російських спеціальних служб у релігійному середовищі України.

4. Підтримати внесені СБУ пропозиції щодо застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій).

5. Застосувати персональні спеціальні економічні та інші обмежувальні заходи (санкції) до визначеного РНБО кола фізичних осіб.

6. Кабінету Міністрів України разом з СБУ та Національним банком України забезпечити реалізацію і моніторинг ефективності персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій), передбачених пунктом 5 цього рішення.

Крім того, 05 грудня 2022 року за № 22/172214-еп було зареєстровано петицію до Президента України «Щодо визначення невідкладним проектом Закону № 8221 про заборону в Україні РПЦ і підлеглих їй структур: Автор (ініціатор) Р. М. Павленко [24].

Петицію до Президента України із закликом підтримати законопроект № 8221 лише за один тиждень, за станом на 16 грудня 2022 року, уже було підписало 2065 українців [24]. Отже, як видно, суспільство очікує від Верховної Ради і Президента України швидких рішень і не затягування процесу швидкого ухвалення рішень у базових інтересах національної безпеки, свободи совісті та віросповідань

Крім проекту Закону [15], Комітет Верховної Ради України з питань гуманітарної та інформаційної політики на своєму засіданні 09 грудня 2022 року підтримав і рекомендував для розгляду парламентом України ще й такі дотичні проекти кількох законів та проект однієї Постанови: «Про внесення змін до Закону України «Про Службу військового капеланства» щодо уточнення вимог до військового капелана» (проект Закону України від 17 серпня 2022 року № 7680, внесений народними депутатами України Геращенко І. В., Синюткою О. М., Батенком Т. І. та ін.) [11], «Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання діяльності релігійних організацій» (проект Закону України від 05 грудня 2022 року № 8262, внесений народними депутатами України Констанкевич І. М., Потураєвим М. Р., Клименко Ю. Л.) [12], «Про внесення зміни до статті 8 Закону України «Про Службу військового капеланства» (проект Закону України від 22 листопада 2022 року № 8217, внесений народними депутатами Бакунцем П. А. та Костенком Р. В.) [13], «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо обмеження надання статусу неприбуткових організацій, що не є платниками податку, релігійним організаціям, які входять до структури релігійної організації, керівний центр якої знаходиться в державі, що здійснила військову агресію проти України та або тимчасово окупувала частину території України» (проект Закону України від 24 травня 2022 року № 7403, внесений народними депутатами Савсун І. Р. Піпою Н. Р., Стефанишиною О. А. та ін.) [14], «Про звернення Верховної Ради України до Кабінету Міністрів України щодо передачі в безоплатне користування комплексів споруд Почаївської Успенської лаври та Києво-Печерської лаври Православної Церкви України» (проект Постанови Верховної Ради України від 08 вересня 2022 року № 8012, внесений народним депутатом України А. В. Богданцем) [16].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Отже, законодавство Української держави та її реальні кроки щодо реалізації механізмів убезпечення у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій, особливо в умовах повномасштабної агресії Російської Федерації проти України, що розпочалася 24 лютого 2022 року, має бути скероване в річище забезпечення національної безпеки, насамперед з урахуванням потреби захисту свободи совісті і релігійних організацій та захисту українських православних від впливу РПЦ, що втратила характер релігійної організації, ставши частиною державної структури країни-агресора.

Крім того, з урахуванням потреби захисту національних інтересів України в умовах агресії з боку РФ та потреби розвитку української нації, нашої історичної ідентичності та національних традицій слід забезпечити повноцінний розвиток ПЦУ, закріпити належний їй статус та передати відповідне майно. Попри те, що означене вже раніше було зафіксовано в законах та інших нормативно-правових актах України, після 24 лютого 2022 року настав час з новою силою продовжити цю роботу, насамперед заборонити діяльність т. зв. УПЦ (по факту – РПЦвУ). Перед засіданням Ради національної безпеки та оборони 01 грудня 2022 року Президент України Володимир Зеленський звертався за консультаціями до професора Віктора Єлєнського, відомого релігієзнавця і колишнього народного депутата України. Це вселяє надію на те, що найближчим часом буде ухвалено відповідні нормативно-правові акти та дотеперішня державна політика щодо діяльності УПЦ (РПЦвУ), що реалізується ДЕСС, зазнає докорінних змін.

Список використаних джерел:

1. Беркич В. Свобода совісті у політико-соціальному дискурсі. *Вісник Львівського університету. Серія філософсько-політологічні студії*. 2019. Вип. 22. С. 229–234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2019_22_36
2. Бокоч В. М. Релігійні організації України у суспільно-політичній акції протесту. *Держава і право. Серія: Політичні науки*. 2017. Вип. 78. С. 49–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drpn_2017_78_7
3. Бондаренко В. Д. Свобода совісті як об'єкт правового регулювання в сучасній Україні. *Наука і правоохорона*. 2019. № 2. С. 7–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2019_2_3
4. Бортнікова О. Релігійні та політичні організації як суб'єкти етнонаціонального процесу в Україні. *Українське релігієзнавство*. 2016. № 79. С. 49–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ukrr_2016_79_9
5. Владиченко Л. Закон України «Про свободу совісті та релігійні організації»: нормотворчі зміни до чинної. *Релігійна свобода*. 2016. № 19. С. 177–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/religfree_2016_19_44
6. Гоцька Є. М. Релігійні організації як об'єкт правового регулювання. *Гілея: науковий вісник*. 2018. Вип. 134. С. 238–243. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_134_59
7. Корнієвський О. А. Релігійні організації у системі забезпечення національної безпеки України. *Теорія та практика державного управління*. 2009. Вип. 3. С. 270–277. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_3_40
8. Кочан Н. Релігійний чинник етнополітичних процесів Галичини: міноритарні етнорелігійні та релігійні організації. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017. Вип. 1. С. 103–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2017_1_9
9. Лопушинський І. П. Державно-церковні відносини в Україні як механізм забезпечення національної безпеки в контексті євроінтеграції. *Вісник Національного університету цивільного захисту України: зб. наук. пр. Х.: Вид-во НУЦЗУ*, 2019. Вип. 1(10), Серія «Державне управління». С. 154–163. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/arhivukr>
10. Новіков В. В. Свобода совісті і віросповідання – конституційне право людини. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Юридичні науки*. 2016. Вип. 1(1). С. 71–74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_jur_2016_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_jur_2016_1(1)_20)
11. Про внесення змін до Закону України «Про Службу військового капеланства» щодо уточнення вимог до військового капелана: проєкт Закону України від 17 серпня 2022 року № 7680, внесений народними депутатами України Геращенко І. В., Синюткою О. М., Батенком Т. І. та ін. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40264> (дата звернення – 11.12.2022).
12. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо удосконалення правового регулювання діяльності релігійних організацій: проєкт Закону України від 05 грудня 2022 року № 8262, внесений народними депутатами України Констанкевич І. М., Потураєвим М. Р., Клименко Ю. Л. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40938> (дата звернення – 11.12.2022).
13. Про внесення зміни до статті 8 Закону України «Про Службу військового капеланства»: проєкт Закону України від 22 листопада 2022 року № 8217, внесений народними депутатами Бакунцем П. А. та Костенком Р. В. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40874> (дата звернення – 11.12.2022).
14. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо обмеження надання статусу неприбуткових організацій, що не є платниками податку, релігійним організаціям, які входять до структури релігійної організації, керівний центр якої знаходиться в державі, що здійснила військову агресію проти України та або тимчасово окупувала частину території України: проєкт Закону України від 24 травня 2022 року № 7403, внесений народними депутатами Савсун І. Р., Піпою Н. Р., Стефанишиною О. А. та ін. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39653> (дата звернення – 11.12.2022).
15. Про забезпечення зміцнення національної безпеки у сфері свободи совісті та діяльності релігійних організацій: проєкт Закону України від 23 листопада 2022 року № 8221, внесений народними депутатами України Княжицьким М. Л., Павленком Р. М., Білозір Л. М. та ін. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40832> (дата звернення – 11.12.2022).
16. Про звернення Верховної Ради України до Кабінету Міністрів України щодо передачі в безоплатне користування комплексів споруд Почаївської Успенської лаври та Києво-Печерської лаври Православній Церкві

України: проєкт Постанови Верховної Ради України від 08 вересня 2022 року № 8012, внесений народним депутатом України А. В. Богданцем URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40437> (дата звернення – 11.12.2022).

17. Про національну безпеку України: Закон України від 21 червня 2018 року № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення – 10.12.2022).

18. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 1 грудня 2022 року «Про окремі аспекти діяльності релігійних організацій в Україні і застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій)»: Указ Президента України від 01 грудня 2022 року № 820/2022. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8202022-45097> (дата звернення – 10.12.2022).

19. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»: Указ Президента України від 14 вересня 2020 року № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення – 10.12.2022).

20. Про свободу совісті та релігійні організації: Закон України від 23 квітня 1991 року № 987-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text> (дата звернення – 10.12.2022).

21. Про схвалення пропозицій щодо застосування персональних спеціальних економічних та інших обмежувальних заходів (санкцій) до представників Російської православної церкви: постанова Верховної Ради України від 31 травня 2022 року № 2288-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2288-20#Text> (дата звернення – 11.12.2022).

22. Талах А. М. Деструктивні релігійні організації: проблематика кримінологічного аналізу визначення понять. *Прикарпатський юридичний вісник*. 2018. Вип. 2(5.2). С. 119–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2018_2\(5\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2018_2(5))

23. Чевичалова Ж. В. Свобода думки, совісті і релігії в Конвенції про захист прав людини і основоположних свобод (окремі аспекти). *Теорія і практика правознавства*. 2020. Вип. 2. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2020_2_20

24. Щодо визначення невідкладним проєкту Закону № 8221 про заборону в Україні РПЦ і підлеглих їй структур: петиція до Президента України від 05 грудня 2022 року № 22/172214-еп. Автор (ініціатор Р. М. Павленко). URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/172214> (дата звернення – 11.12.2022).

References:

1. Berky`ch V. (2019) Svoboda sovisti u polity`ko-social`nomu dy`skursi [Freedom of conscience in political and social discourse]. *Visny`k L`vivs`kogo universy`tetu. Seriya filosofs`ko-politologichni studiyi*. [Bulletin of Lviv University. Series of philosophical and political studies]. Lviv. Issue. 22. P. 229–234. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlu_fps_2019_22_36 [in Ukrainian]

2. Bokoch V. M. (2017) Relihiyni orhanizatsiyi Ukrayiny u suspil`no-politychniy aktsiyi protestu [Religious organizations of Ukraine in the social and political action of protest]. *Derzhava i pravo. Seriya: Politychni nauky*. [State and law. Series: Political sciences]. Issue 78. P. 49–61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/drpn_2017_78_7 [in Ukrainian]

3. Bondarenko V. D. (2019) Svoboda sovisti yak ob`yekt pravovoho rehulyuvannya v suchasniy Ukrayini [Freedom of conscience as an object of legal regulation in modern Ukraine]. *Nauka i pravookhorona* [Science and law enforcement]. No. 2. P. 7–19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nip_2019_2_3 [in Ukrainian]

4. Bortnikova O. (2016) Relihiyni ta politychni orhanizatsiyi yak sub`yekty etnonatsional`noho protsesu v Ukrayini [Religious and political organizations as subjects of the ethno-national process in Ukraine] // *Ukrayins`ke relihiyeznavstvo* [Ukrainian religious studies]. No. 79. P. 49–53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ukrr_2016_79_9 [in Ukrainian]

5. Vladychenko L. (2016) Zakon Ukrayiny «Pro svobodu sovisti ta relihiyni orhanizatsiyi»: normotvorchi zminy do chynnoyi [The Law of Ukraine "On Freedom of Conscience and Religious Organizations": normative changes to the current one]. *Relihiyna svoboda* [Religious Freedom]. No. 19. P. 177–181. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/religfree_2016_19_44 [in Ukrainian]

6. Hotska, E. M. (2018) Relihiyni orhanizatsiyi yak ob`yekt pravovoho rehulyuvannya [Religious organizations as an object of legal regulation]. *Hileya: naukovyy visnyk* [Gilea: scientific bulletin]. Issue 134. P. 238–243. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/gileya_2018_134_59 [in Ukrainian]

7. Kornievsky O. A. (2009) Relihiyni orhanizatsiyi u systemi zabezpechennya natsional`noyi bezpeky Ukrayiny [Religious organizations in the system of ensuring national security of Ukraine]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya*. [Theory and practice of state administration]. Issue 3. P. 270–277. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpdu_2009_3_40 [in Ukrainian]

8. Kochan N. (2017) Relihiynyy chynnyk etnopolitychnykh protsesiv Halychyny: minoritytarni etnorelihiyni ta relihiyni orhanizatsiyi [The religious factor of ethno-political processes of Galicia: minority ethno-religious and religious organizations] // [Scientific Notes of the Institute of Political and Ethnonational Research named after I. F. Kuras NAS of Ukraine]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsional`nykh doslidzhen` im. I. F. Kurasa NAN Ukrayiny*. Issue 1. P. 103–126. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2017_1_9 [in Ukrainian]

9. Lopushynskyi I. P. (2019) Derzhavno-tserkovni vidnosyny v Ukrayini yak mekhanizm zabezpechennya natsional`noyi bezpeky v konteksti yevrointehratsiyi [State-church relations in Ukraine as a mechanism for ensuring

national security in the context of European integration]. *Visnyk Natsional'noho universytetu tsyvil'noho zakhystu Ukrainy* [Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine:] Publishing House of NUTZU, Kharkiv. Issue 1 (10), Series "Public Administration". P. 154–163. URL: <http://vdu-nuczu.net/ua/arhivukr> [in Ukrainian]

10. Novikov V. V. (2016) Svoboda sovisti i virospovidannya – konstytutsiynе pravo lyudyny [Freedom of conscience and religion – a constitutional human right]. *Naukovyy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya : Yurydychni nauky*. [Scientific Bulletin of the Kherson State University. Series: Legal sciences]. Issue 1(1). P. 71–74. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_jur_2016_1\(1\)_20](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_jur_2016_1(1)_20) [in Ukrainian]

11. VRU (2022) Pro vnesennya zmin do Zakonu Ukrainy «Pro Sluzhbu viys'kovoho kapelanstva» shchodo utochnennya vymoh do viys'kovoho kapelana: proyekt Zakonu Ukrainy [On the introduction of amendments to the Law of Ukraine "On Military Chaplaincy Service" regarding clarification of the requirements for military chaplains: draft Law of Ukraine]. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40264> (date of application – 11.12.2022). [in Ukrainian]

12. VRU (2022) Pro vnesennya zmin do deyakykh zakonodavchykh aktiv Ukrainy shchodo udoskonalennya pravovoho rehulyuvannya diyal'nosti relihiynykh orhanizatsiy: proyekt Zakonu Ukrainy [On the introduction of changes to some legislative acts of Ukraine regarding the improvement of legal regulation of the activities of religious organizations: draft Law of Ukraine]. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40938> (date of application – 11.12.2022). [in Ukrainian]

13. VRU (2022) Pro vnesennya zminy do stat' 8 Zakonu Ukrainy «Pro Sluzhbu viys'kovoho kapelanstva»: proyekt Zakonu Ukrainy [On amending Article 8 of the Law of Ukraine "On Military Chaplaincy Service": draft Law of Ukraine] URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40874> (application date – 11.12.2022). [in Ukrainian]

14. VRU (2022) Pro vnesennya zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo obmezheniya nadannya statusu neprybutkovykh orhanizatsiy, shcho ne ye platnykamy podatku, relihiynym orhanizatsiyam, yaki vkhodyat' do struktury relihiynoyi orhanizatsiyi, kerivnyy tsentr yakoyi znakhodyt'sya v derzhavi, shcho zdiysnyla viys'kovu ahresiyu proty Ukrainy ta abo tymchasovo okupuvala chastynu terytoriyi Ukrainy: proyekt Zakonu Ukrainy [On the introduction of amendments to the Tax Code of Ukraine regarding the limitation of granting the status of non-profit organizations that are not tax payers to religious organizations that are part of the structure of a religious organization, the management center of which is located in a state that has carried out military aggression against Ukraine and or temporarily occupied a part of its territory of Ukraine: draft Law of Ukraine] URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/39653> (date of application – 11.12.2022). [in Ukrainian]

15. VRU (2022) Pro zabezpechennya zmitsnennya natsional'noyi bezpeky u sferi svobody sovisti ta diyal'nosti relihiynykh orhanizatsiy: proyekt Zakonu Ukrainy [On ensuring the strengthening of national security in the sphere of freedom of conscience and the activities of religious organizations: draft Law of Ukraine]. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40832> (date of application – 11.12.2022). [in Ukrainian]

16. VRU (2022) Pro zvernennya Verkhovnoyi Rady Ukrainy do Kabinetu Ministriv Ukrainy shchodo peredachi v bezoplatne korystuvannya kompleksiv sporud Pochayivs'koyi Uspens'koyi lavry ta Kyievo-Pechers'koyi lavry Pravoslavnyi Tserkvi Ukrainy: proyekt Postanovy Verkhovnoyi Rady Ukrainy [On the appeal of the Verkhovna Rada of Ukraine to the Cabinet of Ministers of Ukraine regarding the transfer to the Orthodox Church of Ukraine of the complexes of buildings of the Pochaiv Assumption Lavra and the Kyiv-Pechersk Lavra for free use: draft Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine] URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/40437> (date of application – 11.12.2022). [in Ukrainian]

17. VRU (2022) Pro natsional'nu bezpeku Ukrainy: Zakon Ukrainy [On the national security of Ukraine: Law of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (date of application – 10.12.2022). [in Ukrainian]

18. Decree of the President of Ukraine (2022) Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 1 hrudnya 2022 roku «Pro okremi aspekty diyal'nosti relihiynykh orhanizatsiy v Ukraini i zastosuvannya personal'nykh spetsial'nykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuval'nykh zakhodiv (sanktsiy)» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated December 1, 2022 "On certain aspects of the activities of religious organizations in Ukraine and the application of personal special economic and other restrictive measures (sanctions)"]. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/8202022-45097> (date of application – 10.12.2022). [in Ukrainian]

19. Decree of the President of Ukraine (2020) Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnya 2020 roku «Pro Stratehiyu natsional'noyi bezpeky Ukrainy» [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine dated September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine"] URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (date of application – 10.12.2022). [in Ukrainian]

20. VRU (1991) Pro svobodu sovisti ta relihiyni orhanizatsiyi: Zakon Ukrainy [On freedom of conscience and religious organizations: Law of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/987-12#Text> (date of application – 10.12.2022). [in Ukrainian]

21. VRU (2022) Pro skhvalennya propozyitsiy shchodo zastosuvannya personal'nykh spetsial'nykh ekonomichnykh ta inshykh obmezhuval'nykh zakhodiv (sanktsiy) do predstavnykiv Rosiys'koyi pravoslavnoyi tserkvy: postanova Verkhovnoyi Rady Ukrainy [On the approval of proposals regarding the application of personal special economic and other restrictive measures (sanctions) to representatives of the Russian Orthodox Church: Resolution of the Verkhovna Rada of Ukraine] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2288-20#Text> (date of application – 11.12.2022). [in Ukrainian]

22. Talakh A. M. (2018) *Destruktyvni relihiyni orhanizatsiyi: problematyka kryminolohichnoho analizu vyznachennya ponyat'* [Destructive religious organizations: problems of criminological analysis of the definition of concepts]. *Prykarpat-s'kyi yurydychnyy visnyk* [Prykarpatsky Juridical Bulletin]. Issue 2 (5.2). P. 119–124. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2018_2\(5\)](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pjuv_2018_2(5)) [in Ukrainian].

23. Chevychalova Zh. V. (2020) *Svoboda dumky, sovisti i relihiyi v Konventsiyi pro zakhyst prav lyudyny i osnovopolozhnykh svobod (okremi aspekty)* [Freedom of thought, conscience and religion in the Convention on the Protection of Human Rights and Fundamental Freedoms (separate aspects)]. *Teoriya i praktyka pravoznavstva* [Theory and practice of legal science]. Issue 2. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/tipp_2020_2_20 [in Ukrainian].

24. Petition to the President of Ukraine (2022) *Shchodo vyznachennya nevidkladnym proyektu Zakonu № 8221 pro zaboronu v Ukrayini RPTS i pidlehykh yiy struktur* [Regarding the designation as urgent of the draft Law No. 8221 on the prohibition of the Russian Orthodox Church and its subordinate structures in Ukraine]. URL: <https://petition.president.gov.ua/petition/172214> (date of application – 11.12.2022) [in Ukrainian].

В. В. Сиченко, доктор наук з державного управління, професор кафедри освітнього менеджменту, державної політики та економіки КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

С. О. Рибкіна, доктор філософії у галузі знань «Публічне управління та адміністрування», доцент кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

Е. Т. Соколова, аспірантка кафедри публічного управління та права КЗВО «Дніпровська академія неперервної освіти» Дніпропетровської обласної ради

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ МЕХАНІЗМІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СИСТЕМІ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

У статті проаналізовані наукові думки щодо застосування різноманітних механізмів публічного управління у системі вищої освіти, що буде запорукою післявоєнного відновлення та реалізацією інноваційного розвитку економіки в цілому. Згідно із результатами дослідження реальний стан наслідків збройної агресії, в тому числі і для системи вищої освіти, наразі надзвичайно складно оцінити у повному обсязі. Проте питання відбудови закладів вищої освіти та оновлення матеріально-технічного оснащення, повернення інтелектуального потенціалу серед здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників, збереження національної ідентичності освітньої системи України та можливості інтеграції до європейської системи є першочерговими. Механізми публічного управління, що можуть бути застосовані у системі вищої освіти, в першу чергу мають бути гнучкими, тобто запобігати виникненню проблемних ситуацій та одночасно регульованими таким чином, щоб не виникала необхідність змінювати їх залежно від стану та ступеню реалізації місцевого самоврядування. До головних компонентів механізмів публічного управління, які потребують удосконалення слід віднести нормативно-правові, цільові, інформаційні, економічні. Вища освіта відіграє важливу роль у політиці, тому для забезпечення сталого відновлення особливо увагу треба приділити розробці єдиної національної політики в галузі освіти, реалізувати національні програми, що сприяють сталому розвитку системи освіти, затвердження стандартів та особливостей співпраці з країнами та регіонами, регулювання діяльності освітньої системи та контролювання виконання кожного проєкту. Активізація публічності та пояснення системних змін, розробка та поширення алгоритмізованих механізмів управління, залучення довгострокового міжнародного фінансування створюють потенційні передумови для розвитку системи вищої освіти в Україні. Таким чином, ефективність управління системою вищої освіти повинна підтримуватися розподілом повноважень між різними інституціями та організаціями за принципом вертикальної ієрархічної структури, забезпеченням автономії в організації управління освітнім процесом, контроль за наявністю здорової конкуренції між закладами вищої освіти.

Ключові слова: система вищої освіти, реформування освіти, публічне управління, інноваційний менеджмент, стратегічний розвиток.

V. V. Sychenko, S. O. Rybkina, E. T. Sokolova. Prospects for the development of public administration mechanisms in the higher education system of Ukraine in the conditions of post-war recovery

The article analyzes scientific opinions on the application of various mechanisms of public management in the higher education system, which will be the key to post-war recovery and the implementation of innovative development of the economy as a whole. According to the results of the research, the real state of the consequences of armed aggression, including for the higher education system, is currently extremely difficult to fully assess. However, the issues of reconstruction of higher education institutions and renewal of material and technical equipment, return of intellectual potential among education seekers and scientific and pedagogical workers, preservation of the national identity of the educational system of Ukraine, and the possibility of integration into the European system are of primary importance. Mechanisms of public administration that can be applied in the system of higher education should firstly be flexible, i.e. prevent the emergence of problematic situations and at the same time be regulated in such a way that there is no need to change them depending on the state and degree of implementation of local self-government. The main components of public management mechanisms that need improvement include regulatory, target, informational, and economic. Higher education also plays an important role in politics, therefore, to ensure sustainable recovery, special attention should be paid to the development of a unified national policy in the field of education, the implementation of national programs that contribute to the sustainable development of the education system, the approval of standards and features of cooperation with countries and regions, the regulation

of educational activities systems and monitoring the implementation of each project. Activation of publicity, explanation of system changes, development, and dissemination of algorithmic management mechanisms, and attraction of long-term international funding create potential prerequisites for developing the higher education system in Ukraine. Thus, the effectiveness of the management of the higher education system should be supported by the distribution of powers between various institutions and organizations based on the principle of a vertical hierarchical structure, ensuring autonomy in the management of the educational process, and monitoring the presence of healthy competition between institutions of higher education.

Key words: higher education system, education reform, public administration, innovative management, strategic development.

Постановка проблеми. Принципові питання післявоєнного відновлення міцно пов'язані з забезпеченням сталого та ефективного розвитку системи освіти. Основою яких є забезпечення представницької демократії з конкурентними політичними процесами, функціонування вільної ринкової економіки з державним регулюванням, дотримання принципів верховенства права як простору для зміцнення, розвитку та поширення української ідентичності. Нове бачення розвитку громадянського суспільства передбачає відповідальність за націю та розбудову власного добробуту. Таке бачення післявоєнного відновлення України є надійною запорукою безпеки та свободи наступних поколінь українців. Управління системою вищої освіти необхідно продовжити у відповідно до стратегії налагодженої взаємодії централізованого керування в умовах ліберальної демократії, так як саме такий підхід забезпечить можливість та готовність до оперативного реагування, запобігання можливих агресивних дій зовнішнього агресора. Для забезпечення власної та міжнародної безпеки Україна має невідпинно розвивати власну світоглядну основу національно-культурної ідентичності, від чого в перспективі залежить соціально-політична, гуманітарна та правова єдність країни. На рівні формування та реалізації публічного регулювання системою вищої освіти є необхідність застосування чітких, прозорих, відкритих механізмів, налагодження інституційної публічної підзвітності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Провідні аспекти реформування системи освіти в країні відповідно до міжнародних стандартів були багаторазово висвітлені в працях видатних учених, зокрема В. Андрущенко, С. Домбровської, М. Білинської та О. Оболенського [3, с. 32–37]. У пошуках дієвих механізмів публічного управління вищою освітою важливо дотримуватися оптимального розподілу влади між різними рівнями управління, саме тому цим питанням продовжують приділяти увагу вітчизняні теоретики та практики управлінської діяльності, серед яких В. Авер'янов, Л. Антошкіна, Г. Атаманчук, В. Бакуменко, Д. Дзвінчук та інші [5, с. 441–463]. Питання реформування вищої освіти та оновлення освітнього середовища у закладах вищої освіти потребують додаткових досліджень в контексті особливостей післявоєнного відновлення та відбудови економічного потенціалу. Важливо вже зараз усвідомити залежність між перспективами зростання соціально-економічних показників держави в період відбудови наслідків збройної агресії, яка відбувається з 24 лютого 2022 року та тими завданнями вищої освіти, які можуть бути реалізованими для відбудови суверенної, правової та демократичної країни. У той же час багато дослідників, у тому числі М. Костикова, В. Андрущенко вказували, що в будь-якій розвиненій країні розвиток громадянського суспільства, залежить від освіти як важливого соціального інституту [7, с. 176–181]. Огляд теоретичних та прикладних питань, розробка класифікацій механізмів публічного управління були запропоновані у працях українських учених, зокрема І. Неділько, І. Ісаєнко, О. Шатило [4, с. 85–93]. У наукових дослідженнях проблема класифікації механізмів публічного управління розглядається з різних методологічних і концептуальних позицій, а саме державного адміністрування, громадського суб'єкта управління, складності та невизначеності застосування механізмів у складних умовах. Однак в умовах кризових процесів воєнного стану, слабку економічну політику, відсутності ефективних програм інноваційного розвитку, наявності проблем з корупцією, економічною рецесією доволі ускладнюється вибір дієвих механізмів.

Метою статті є висвітлення перспективних напрямів удосконалення механізмів публічного управління у системі вищої освіти як фундаменту для зміцнення українського суспільства, налагодження міжнародного партнерства та підтримки.

Виклад основного матеріалу. Наразі вже сформовано чітке уявлення, щодо негативних наслідків збройної агресії, інституційно-правових обмежень воєнного стану і для системи освіти в цілому, що зумовлює необхідність гнучкої трансформації управлінської діяльності. Та при цьому система вищої освіти залишається в попиті як стратегічного суб'єкта громадянського суспільства. Найголовнішими викликами, які одразу постали перед системою вищою освіти є забезпечення рівного доступу до освіти, повернення інтелектуального потенціалу серед здобувачів освіти та науково-педагогічних працівників. Професійне управління у системі вищої освіти дозволить ефективніше розподіляти наявні ресурси, залучати міжнародне фінансування, розширювати перелік функцій. Модернізація системи управління необхідна тому, що у найближчі роки треба працювати у дедалі складніших умовах інституційних, регіональних, національних взаємодій. Дотримання загальних принципів управління освітою, серед яких такі як демократичність, державність, відкритість, децентралізація та регіоналізація підтримують тенденції та спрямованості, що відображають компетентнісний та інноваційний потенціал управління у системі

вищої освіти. Враховуючи незаперечні переваги майбутньої інтеграції України в наднаціональні європейські та північноамериканські функціональні системи забезпечення та підтримки якості вищої освіти, має враховуватися можливість усвідомлення ризику втрати національної ідентичності та частини національних традицій. Існуючий досвід роботи та розвитку вітчизняної освітньої галузі забезпечує рівень її модернізації. Система освіти потребує постійного оновлення матеріально-технічного оснащення, вибору інноваційних методів навчання, щоб адекватно реагувати на вимоги мінливого світу та глобальної конкуренції. Освіта відіграє важливу роль й у політиці, тому для забезпечення сталого відновлення особливо увагу треба приділити розробці єдиної національної політики в галузі освіти, реалізувати національні програми, що сприяють сталому розвитку системи освіти, затвердження стандартів та особливостей співпраці з країнами та регіонами, регулювання діяльності освітньої системи та контролювання виконання кожного проєкту. Державна політика у сфері вищої освіти є теоретичним осмисленням, завдання та цілі, та практичні дії якої спрямовані на розвиток освіти. Механізмами публічного управління є сукупність політичних, економічних, організаційних, стимулюючих і правових засобів впливу органами регулювання (зокрема органами державної влади та місцевого самоврядування) на об'єкти управління. Специфічними особливостями механізмів публічного управління є те, що в основі є взаємодія з державним управлінням, яке стосується формування внутрішньої та міжнародної політики. Громадська діяльність забезпечує практичну реалізацію системи державного управління та досягнення цілей, збереження структури, використання методів, важелів та засобів впливу на об'єкти управління. До головних механізмів публічного управління, які потребують подальшого удосконалення стосуються питань надання державним і місцевим органам влади широкої фінансової та адміністративної автономії закладів вищої освіти, відкритого доступу до різних джерел до різних джерел фінансування, незалежно від виду та форм, розширення аналітичних і комунікаційних можливостей у системі підзвітності суб'єктів вищої освіти, зменшення обсягу адміністративно-акредитаційних функцій закладів вищої освіти [1, с. 195–197]. Активізація публічності та пояснення системних змін, розробка та поширення алгоритмізованих механізмів управління запроваджують для керівників різних рівнів потужний контролер щодо так званих «регульованих питаннях». Залучення довгострокового пільгового (бажано безповоротного) міжнародного фінансування стимулюватиме різноманітні інфраструктурні проєкти. При оновленні організаційно-економічних механізмів управління на всіх рівнях може бути забезпечена система освіти, яка забезпечує тісний взаємозв'язок економічного розвитку і суспільних потреб. Використання сучасних менеджерських технологій формує стратегічний напрям управління реформуванням системи освіти, зокрема активізація державної політики розвитку та модернізації системи вищої освіти, застосування системного підходу принципів навчання кадрів, які є відповідальними за управління системою вищої освіти, врахування соціальних потреб та забезпечення доступу до освіти. Ефективність управління системою вищої освіти повинна підтримуватися розподілом повноважень між різними інституціями та організаціями за принципом вертикальної ієрархічної структури, забезпеченням автономії в організації управління освітнім процесом, контроль за наявністю здорової конкуренції між закладами вищої освіти.

Перспективними напрямками реформування системи вищої освіти в умовах післявоєнного відновлення залишаються питання інституційного закріплення розподілу повноважень між державними та місцевими установами влади з урахуванням відповідальності суб'єктів, врахування національних та адміністративних цілей для ефективності реалізації національної політики з урахуванням місцевих особливостей, підвищення самостійності. Громадські обговорення питань зміни фокусів економічної політики з метою більш ефективної протидії агресору все більше зосереджуються на розвитку приватної ініціативи, підприємництва та державно-приватної співпраці в Україні, адже індивідуалізм, основа вільного суспільства та комерційної конкуренції, є основною силою, здатною перемогти тоталітаризм країни агресора. Зважаючи на це, зараз ми спостерігаємо низку важливих регуляторних інновацій, спрямованих на зменшення фінансових навантажень на бізнес та сприяння співпраці з закладами вищої освіти у впровадженні інновацій та відновленні інфраструктури. Окреслені заходи економічної лібералізації показують, що уряд добре усвідомлює прямий зв'язок, що існує між ступенем економічної свободи та швидкістю економічного розвитку в контексті відновлення. Крім того, слід бачити і наголошувати, що зміни, викликані воєнним періодом, мають не тільки продовжуватися, але й посилюватися [2, с. 25–33]. Це означає, що стратегія військового соціально-економічного розвитку України з акцентом на максимальну дерегуляцію та демонополізацію має формуватися вже сьогодні. Наріжним принципом модернізації механізмів управління системою вищої освіти є підтримка та розвиток процесів, започаткованих з метою мінімізації регуляторного впливу влади та її повноважень на функціонування системи вищої освіти через скорочення збільшення регуляторних органів та лібералізацію процесу ліцензування. Крім того, необхідно забезпечити подальше зниження податкового навантаження на економіку, зокрема через диференціацію ПДВ. Мінусом запропонованих змін є суттєве обмеження соціальних видатків та мінімізація бюджетного сектора економіки. Наступним механізмом скорочення бюджетних видатків у процесі мінімізації фінансового навантаження на економіку є реформування системи фінансування та бюджетного забезпечення системи вищої освіти шляхом використання проєктного фінансування науково-дослідних установ та суттєвого скорочення бюджетного фінансування закладів вищої освіти (що може зберегти звичайний вид фінансування, присвячений певним спеціальностям, які є особливо важливими для розробки національної

стратегії), а у випадку укладення контракту зі студентом, щодо роботи після закінчення навчання під керівництвом держави, принаймні на 5 років. Водночас зменшення рівня бюджетного фінансування українських вишів має супроводжуватися суттєвим підвищенням їхньої академічної свободи. Це означає фактичну передачу відповідальності за якість навчання, викладання та наукових досліджень з держави на університет. Разом з академічною свободою слід посилити фінансову автономію вищих навчальних закладів. Їхня повна автономія та самоврядування є не лише засобом оптимізації бюджетних видатків на вищу освіту, а й пріоритетним напрямком розбудови вітчизняних якісних університетів та суттєвого підвищення якості випускників.

Забезпечення інноваційної орієнтації розвитку закладів вищої освіти гарантує ефективну підготовку випускників, підвищення рівня інтегрованості освітніх послуг до умов сучасного нестабільного ринку праці. Відповідно до актуальних соціально-економічних умов стратегія публічного управління закладами вищої освіти має реалізовуватися з урахуванням інноваційного потенціалу конкретної установи. Актуальність проблеми реалізації інноваційної моделі управління закладом вищої освіти визначається постійним зростанням вимог суспільства до освіти в цілому, бурхливим розвитком високих технологій, взаємної інтеграції теоретичних і прикладних завдань відповідно до глобалізаційних тенденцій. Особливу роль на сучасному етапі реформування управління вищою освітою відіграє механізм подолання труднощів у досягненні цілей модернізації відповідно до загальноєвропейських та світових стандартів. Подолання протиріччя між масовим характером освіти та її особистісно-зорієнтованим змістом, між стандартами навчання та цінностями самовираження в самореалізації майбутніх випускників, їхньої конкурентоспроможності на ринку праці. Системність реформування вищої освіти України розглядається як цілеспрямований спосіб запровадження державно-управлінських нововведень в органі публічної влади, заснований на послідовному здійсненні етапів опанування новаціями, взаємоадаптації, впровадженні та інституалізації інновацій. Таким чином, здійснений теоретичний аналіз свідчить про те, що реалізація інноваційної моделі управління полягає у визначенні перспективних напрямів розвитку відповідно до конкретних умов та особливостей закладу вищої освіти, у приведенні в дію інноваційного потенціалу, у розробці і впровадженні оновленого змісту, форм і засобів освітнього процесу. Поява нових навчальних систем, зокрема кредитно-трансферної, ступеневої, розвивальної, профільної) і впровадження інноваційних компонентів безпосередньо до змісту освіти здатні гарантувати сталий розвиток для закладів вищої освіти. Система вищої освіти має забезпечити умови для розвитку полікультурного свідомого громадянина демократичного суспільства, що визначає освіченість, етнічну приналежність, рівність, гідність – найвищими цінностями, незмінними чинниками стрімкого розвитку соціуму. Інтегруючись в європейський і світовий освітній простір, Україна повинна врахувати напрацювання, характерні ознаки для процесу управління системи вищої освіти в інших країнах. Деякі з них можна розглядати не лише як приклад для вивчення, а й як приклад для наслідування, зрозуміло за умов врахування національних особливостей української системи освіти і тих пріоритетів, на досягнення яких вона орієнтується. Можливість врахування закордонного досвіду у питаннях розробки сучасних процесів та систем управління у закладах вищої освіти здатно забезпечити перехід на державно-громадський рівень взаємодії. Місце та значення громадських організацій, органів місцевого самоврядування, асоціацій закладів вищої освіти у періоді післявоєнного відновлення буде зростати, зокрема у питаннях формування сучасного освітнього середовища в Україні, розбудові відносин «заклад вищої освіти – суспільство». Застаріла парадигма не дозволяє в повному обсязі інтегруватися в європейське освітнє середовище закладам вищої освіти. Як наслідок, динаміка змін залишається не високою, а більшість реформ – не достатньо ефективними. Соціально-політичні перетворення виступили рушійною силою у змінах щодо формування відносин закладів освіти щодо практики організації освітнього процесу, співпраці з іншими інституціями (владними та неурядовими) для підтримки та забезпечення сталого розвитку [6, с. 68–72]. Особливо актуально на сучасному етапі постало питання взаємозв'язків та налагодження співпраці між закладами освіти та громадськістю в особі інститутів громадянського суспільства (громадських об'єднань різної спрямованості, об'єднаними територіальними громадами). Слід відзначити, що для України це новий досвід, хоча для європейських держав він вже є загальноприйнятим. Небажання закладів вищої освіти співпрацювати з громадськістю обумовлене різними чинниками, але ситуація вимагає кардинальних змін. Можна зазначити, що співпраця сучасних закладів вищої освіти та громадськості набуває рис взаємовигідності для комплексного вирішення питань освітнього менеджменту, проблем організаційно-управлінського змісту. Якщо узагальнити усе вищенаведене то розуміємо, що взаємодія закладів вищої освіти та громадськості це не просто напрям діяльності, це об'єктивно необхідна річ. На це вказують правові та соціальні передумови, які позиціонуються як результат динамічного розвитку освітнього середовища. У свою чергу, до числа завдань співпраці закладу вищої освіти та громадськості, на нашу думку, слід віднести такі як установлення структурно-логічних зв'язків між теоретичними знаннями та практикою їхнього застосування; активна реалізація принципів академічної мобільності; удосконалення моделей управління закладом вищої освіти; упровадження консультативно-просвітницьких заходів; подальша інтеграція закладів вищої освіти у міжнародне середовище; пошук джерел додаткового фінансування. Таким чином, співпраця закладів вищої освіти та громадськості є взаємовигідною та дозволяє комплексно вирішувати не тільки питання освітнього характеру, а й окремі проблеми організаційно-управлінського змісту.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. У процесі здійсненого дослідження авторами були виокремлені перспективні напрями удосконалення механізмів публічного управління у системі вищої освіти в контексті збереження ідей національної ідентичності та налагодження міжнародного партнерства й підтримки. Модернізація механізмів публічного управління дає змогу відкриватися закладам освіти для співпраці з іншими інституціями (владними та неурядовими), що забезпечує гармонійний та сталий розвиток. Забезпечення інноваційної орієнтації розвитку закладів вищої освіти в умовах післявоєнного відновлення гарантує ефективну підготовку випускників, підвищення рівня інтегрованості освітніх послуг до умов сучасного нестабільного ринку праці. Відповідно до актуальних соціально-економічних умов стратегія публічного управління закладами вищої освіти має реалізовуватися з урахуванням інноваційного потенціалу конкретної установи.

Список використаних джерел:

1. Вітренко Ю. М. Інституційна автономія закладів вищої освіти як складова економічного врядування в умовах післявоєнного відновлення та реформування сфери вищої освіти в Україні. *Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні* : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф., 15–28 квітня 2022 р. Київ : ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 2022. С. 195–197.
2. Геополітичні та гео економічні зміни, формовані під впливом російської агресії, та оновлення місця України у світовому просторі / ред. В. Юрчишина. Київ : Центр Разумк., 2022. 103 с.
3. Гладкий М. А. Удосконалення державного регулювання освітньої галузі України на основі світового досвіду. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2016. Вип. 1. С. 32–37.
4. Неділько А. І. Теоретичні підходи до визначення поняття «Механізм публічного управління». *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування*, 2018. № 2. С. 85–93.
5. Сиченко В.В., Мареніченко В.В. Державне управління регіональним розвитком на засадах європейських стандартів. *Публічне управління та регіональний розвиток*. 2019. №4. С. 441–463.
6. Сиченко В. В., Рибкіна С.О., Соколова Е.Т. Сучасні тенденції розвитку організаційних структур у системі управління закладами вищої освіти. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 4(27). С. 68–72.
7. Соколова Е.Т. Теоретико-методологічні засади дослідження інноваційних управлінських форм у системі вищої освіти України. *Modern Economics*. 2021. № 29(2021). С. 176–181. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V29\(2021\)-27](https://doi.org/10.31521/modecon.V29(2021)-27)

References:

1. Vitrenko, Yu. M. (2022). Instytutsiina avtonomiia zakladiv vyshchoi osvity yak skladova ekonomichnoho vri- aduvannia v umovakh pislivoiennoho vidnovlennia ta reformuvannia sfery vyshchoi osvity v Ukraini [Institutional autonomy of higher education institutions as a component of economic governance in the conditions of post-war recovery and reform of the sphere of higher education in Ukraine], *Publichne upravlinnia ta administruvannia v umovakh viiny i v postvoiennyi period v Ukraini*, materialy Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Public management and administration in conditions of war and post-war period in Ukraine, Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical conference]. Kyiv, 195–197. [Ukraine]
2. Yurchyshyn, V. (Ed.). (2022), Heopolitychni ta heoekonomichni zminy, formovani pid vplyvom rosiiskoi ahresii ta onovlennia mistsia Ukrainy u svitovomu prostori [Geopolitical and socioeconomic changes formed under the influence of Russian aggression and renewal of Ukraine's place in the world], Tsentrazumkova, Kyiv, 103 p. [Ukraine]
3. Hladkyi, M. A. (2016). Udoshkonalennia derzhavnoho rehuliuвання osvithnoi haluzi Ukrainy na osnovi svitovoho dosvidu [Improving the state regulation of the educational sector of Ukraine based on world experience]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 1, 32–37. [Ukraine]
4. Nedilko, A. I. (2018). Teoretychni pidkhody do vyznachennia poniattia «Mekhanizm publichnoho upravlinnia» [Theoretical approaches to the definition of the concept of "Mechanism of public management"]. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriadiuvannia*, 2, 85–93. [Ukraine]
5. Sychenko, V. V., and Marenichenko, V. V (2019), "Derzhavne upravlinnia rehionalnym rozvytkom na zasadakh yevropeyskykh standartiv" [State management of regional development based on European standards], *Publichne upravlinnia ta rehionalnyi rozvytok* [Public administration and regional development], vol. 4, pp. 441–463. [Ukraine]
6. Sychenko, V. V, Rybkina, S. O. and Sokolova E. T. (2020), "Suchasni tendentsii rozvytku orhanizatsiinykh struktur u systemi upravlinnia zaklady vyshchoi osvity" ["Current trends in the development of organizational structures in the management system of higher education"]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 4 (27), pp. 68–73. [Ukraine]
7. Sokolova E. T. (2021), "Teoretyko-metodolohichni zasady doslidzhennia innovatsiinykh upravlinskykh form u systemi vyshchoi osvity Ukrainy" ["Theoretical and methodological principles of research of innovative management forms in the system of higher education of Ukraine"]. *Modern Economics*, vol. 29 pp. 176–181. [Ukraine]

Л. М. Івашова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та митного адміністрування Університету митної справи та фінансів

В. М. Ємельянов, доктор наук з державного управління, професор, Навчально науковий інститут публічного управління та адміністрування Чорноморського національного університету імені Петра Могили

КАДРОВА ПОЛІТИКА ТА КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА ПОДАТКОВИХ ОРГАНІВ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА КРАЇН ЄС

У роботі висвітлюються проблеми та перспективи розвитку кадрової політики в податковій службі. Авторами обґрунтовано, що реалізація державної податкової політики значною мірою залежить від стану розвитку та реалізації кадрової політики в державній податковій службі. Означено актуальність і цільову спрямованість реформування податкової системи на засадах європейського підходу до кадрового забезпечення. Зазначено, що такий підхід передбачає: відкритість і прозорість реформ, розвиток партнерських відносин й ефективної співпраці між державними податковими органами та бізнесом; високий рівень моральних та етичних норм відносин між сторонами. Визначено основні подібні риси та відмінності у формуванні й функціонуванні податкової системи України та країн ЄС з реалізації податкової політики. Означено пріоритетні напрями розвитку кадрової політики у податковій сфері, а також основні завдання та функції Департаменту кадрового забезпечення та розвитку персоналу державної податкової служби України. Висвітлено ключові корпоративні цінності державної податкової служби, що визначені за результатами блиц-опитування працівників податкових органів проведеного у межах заходів з реалізації Концепції розвитку корпоративної культури. До таких цінностей віднесено: прозорість, технологічність, взаємодія з платниками податків, професіоналізм, командна робота, дотримання законів і правил, лідерство. Запропоновано до переліку означених корпоративних цінностей додати патріотизм, компетентність та порядність (некорупційність).

Ключові слова: розвиток персоналу, кадрова політика, кадрове забезпечення, професійні компетенції податківців, принципи корпоративної культури, корпоративні цінності в податкових органах.

L. M. Ivashova, V. M. Yemelyanov. Personnel policy and corporate culture of tax authorities: experience of Ukraine and EU countries

The work highlights the problems and prospects for the development of personnel policy in the tax service. The authors substantiated that the implementation of state tax policy largely depends on the state of development and implementation of personnel policy in the state tax service. The relevance and target orientation of the reform of the tax system based on the principles of the European approach to human resources are determined. It is noted that this approach involves: openness and transparency of reforms, development of partnership relations and effective cooperation between state tax authorities and business; high level of moral and ethical standards of relations between the parties. The main similar features and differences in the formation and functioning of the tax system of Ukraine and the EU countries for the implementation of tax policy are determined. The priority directions for the development of personnel policy in the tax sphere, as well as the main tasks and functions of the Department of Personnel Support and Personnel Development of the State Tax Service of Ukraine, have been identified. The key corporate values of the state tax service, which were determined based on the results of a blitz survey of employees of tax authorities conducted within the framework of the implementation of the Concept of Corporate Culture Development, are highlighted. These values include: transparency, technology, interaction with taxpayers, professionalism, teamwork, compliance with laws and regulations, and leadership. It is proposed to add patriotism, competence and decency (non-corruption) to the list of specified corporate values.

Key words: personnel development, personnel policy, personnel support, professional competencies of tax officials, principles of corporate culture, corporate values in tax authorities.

Постановка проблеми. Реформування системи публічного управління на всіх гілках влади – це одне з невідворотних й нагальних питань сьогодення. Особливо актуальним наразі є питання щодо реформування фіскальних органів, адже від успішності цієї реформи залежить наскільки ефективною буде здійснюватися економічна реформа, чи буде подолано синдром «тотальної недовіри бізнесу до держави» й чи зможе Україна подолати «тіньову економіку». При цьому успіх реформ значною мірою залежить від того хто їх здійснює від їх умотивованості, цілеспрямованості й професіоналізму. Від того наскільки реформатори відповідатимуть умовам формули Генадія Удовенка «Трьох «П»: професіоналізм, патріотизм, порядність [1]. Пізніше цю формулу дещо трансформував відомий економіст Богдан Гаврилишин, який справедливо зазначав в інтерв'ю газеті «Діло»: Україну реально зможе трансформувати в одну з найефективніших економік світу тільки нове покоління молодих — патріотичних, освічених і некорумпованих. І тільки за умови накопичення критичної маси таких людей в урядових інституціях. Зауважимо, що саме на заміну бюрократів старої формації в державних інституціях на патріотично налаштованих молодих, освічених і компетентних Б. Гаврилишин покладав велику надію. Він реально оцінював стан державного управління в Україні, але завжди вірив у невідворотні зміни, адже «...потенціал у країни величезний. По-перше, ми маємо такі ресурси, які тільки можна бажати. По-друге, в Україні є якість людського капіталу. Ми є винятково талановитим народом» [2]. Все вище сказане доцільно транспонувати як до реформування системи публічного управління у цілому, так і до окремих реформ за різними напрямками, у т.ч. і в податковій сфері. Отже, пошук нових підходів та механізмів розвитку персоналу в податкових органах наразі є основоположним завданням для урядових структур, вирішення якого починається з удосконалення кадрової політики та впровадження корпоративної культури серед податківців.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми формування й розвитку кадрової політики та корпоративної культури в органах державної податкової служби України є достатньо специфічними й такими, що не віднайшли належного висвітлення у наукових працях фахівців з публічного управління. Окремі аспекти щодо правового забезпечення кадрової політики у податковій сфері розкрито у працях Ю.Гаруста. Базові питання податкових систем країн ЄС висвітлено у роботі М. Волощук, О. Петріченко, О. Білаш, Т. Карабін, М. Менджул. Проте серед практичних працівників ДПС у періодичній та спеціальній літературі достатньо часто підіймається ця тематика, зокрема в публікаціях В.Коновальчука, К.Клименка, О.Ференс. Також окремі питання щодо розвитку людського ресурсу та кадрового забезпечення податкових органів віднайшли своє відображення у програмних та нормативних документах.

Метою статті є висвітлення взаємозв'язку та взаємозалежності державної податкової та кадрової політики, а також корпоративної культури в податкових органах України зважаючи на досвід та практику країн ЄС.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж висвітлювати проблеми та перспективи розвитку кадрового ресурсу в податковій сфері визначимося з сутністю державної податкової політики реалізацію якою мають забезпечувати посадові особи податкової служби. Адже вимоги до кадрового забезпечення податкових органів та його якості напряму залежать від тих пріоритетів та завдань які покладено на податківців.

Згідно з визначенням, що надає Міністерство фінансів України державна податкова політика – це діяльність держави у сфері встановлення, правового регламентування та організації справляння податків і податкових платежів у централізовані фонди грошових ресурсів держави [3].

Зазначимо, що Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки [4] одним з ключових завдань визначено підвищення якості та ефективності адміністрування податків і зборів та рівня дотримання вимог податкового законодавства. Для вирішення цього завдання на рівні Міністерства фінансів України, якому підпорядковується Державна податкова служба, визначено такі основні пріоритети щодо забезпечення формування та реалізації державної податкової політики, що прямо чи опосередковано впливають на формування й розвиток кадрової політики в податкових органах:

- підвищення ефективності, стабільності та прогнозованості податкової системи, в тому числі й щодо формування та використання кадрового потенціалу;
- підвищення якості та ефективності податкового адміністрування, перш за все спираючись на компетентні, професійні та порядні кадри;
- ефективне акумулювання й використання ресурсів, у тому числі людських, необхідних для виконання державою своїх функцій;
- забезпечення принципів справедливості та рівності в діяльності податкової системи та її посадовців, адаптацію функціонування податкових органів до норм та правил Європейського Союзу;
- відсутність негативного впливу податкової системи на ведення бізнесу задля сприяння економічному розвитку держави на основі впровадження принципів корпоративної культури та корпоративних цінностей в діяльність податкових органів.

Основні завдання з регулювання відносин, що пов'язані із встановленням, зміною та скасуванням податків і зборів в Україні, визначає Податковий кодекс України де означено: вичерпний перелік податків і зборів, що справляються в Україні, та порядок їх адміністрування; платників податків і зборів, їх права та обов'язки;

компетенцію контролюючих органів і повноваження їх посадових осіб під час здійснення податкового контролю та інших адміністративних функцій, а також відповідальність за порушення податкового законодавства. Правові та організаційні засади забезпечення збору та обліку єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування, умови та порядок його нарахування і сплати та повноваження органу, що здійснює його збір та ведення обліку визначені Законом України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» від 08.07.2010 № 2464-VI.

Дійсно, наразі податки є складним й надзвичайно важливим механізмом державного впливу на всі економічні явища та процеси. Як свого часу зазначала Олена Ференс, податки, з одного боку – це фінансове підґрунтя існування держави, мірило її можливостей у світовому економічному просторі щодо розвитку науки, освіти, культури, гарантування економічної й військової безпеки, зростання суспільного добробуту громадянина з іншого боку, податки – це знаряддя перерозподілу доходів юридичних і фізичних осіб у державі, їх мобілізація й використання зачіпає інтереси не тільки кожного підприємця чи громадянина, а й цілих верств населення і соціальних груп [5]. Тим більше, роль податків як регулятора економіки в умовах існування кризової економіки, яка нині є в Україні внаслідок війни, зростає, адже держава шляхом встановлення ставок податків та їх видів стимулює чи обмежує розвиток окремих галузей або сфер економіки. Отже податкова політика держави має забезпечити виконання таких завдань, як встановлення оптимальних податків, які не стримуватимуть розвиток підприємництва, та забезпечення надходження до бюджету коштів, достатніх для задоволення державних потреб.

Наразі в Україні діє податкова система, яка за своїм складом та структурою подібна до податкових систем розвинутих європейських країн. Закони з питань оподаткування розроблено з урахуванням норм європейського податкового законодавства, а також аспектів податкової політики ГАТТ/СОТ та інших міжнародних економічних організацій.

Проте, на відміну від країн Європейського Співтовариства податкова система України є переважно фіскально-орієнтованою, а не сприяє зростанню економічної активності суб'єктів господарювання задля підвищення конкурентоспроможності держави. Ринкові зміни та економічні реформи супроводжувалося перманентними спробами удосконалити податкову систему шляхом прийняття окремих законодавчих актів задля вирішення тих чи інших точкових проблем, але характерним для таких реформ є їх безсистемність, непослідовність та неузгодженість окремих норм, а як наслідок – наявність значних обсягів тіньової економіки.

Існуюча податкова система України характеризується наступними негативними рисами:

- фіскальною спрямованістю, що є лейтмотивом більшості змін, які вносяться до податкового законодавства;
- нормативно-правові акти з питань оподаткування є складними, суперечливими та нестабільними. Через наявність у законодавчих актах прогалин та норм непрямої дії значна кількість питань у сфері оподаткування регулюється підзаконними актами. У зв'язку з тим, що чимало податкових норм мають неоднозначне тлумачення при їх застосуванні, це негативно позначається на діяльності суб'єктів господарювання, знижує привабливість національної економіки для іноземних інвесторів;

- витрати на адміністрування окремих податків є більшими порівняно з доходами бюджету, що формуються за рахунок їх справляння;

Вищезазначені недоліки призвели до таких проблем системного характеру у податковій системі, як:

- корупція та недовіра бізнесу до державних фіскальних інституцій;
- податкова заборгованість платників перед бюджетом та державними цільовими фондами;
- широкомасштабне ухилення від оподаткування внаслідок викривлення умов конкурентної боротьби та нерівномірного розподілу податкового тягаря;
- недосконалість законодавства, що регулює підприємницьку діяльність, у тому числі податкового;
- загальне недотримання норм законів платниками податків;
- бюджетна заборгованість з відшкодування податку на додану вартість.
- нерівномірне податкове навантаження, внаслідок чого найбільше податкове навантаження покладено на законотруслих платників, позбавлених податкових пільг.

Враховуючи вищезазначене можливо зробити висновок, що основою реформування податкової системи України має бути визнання того факту, що в цілому податкова система України вже склалася і не дивлячись всі свої недоліки не повинна розглядатись як така, що має підлягати докорінному реформуванню. Тобто, створення нової законодавчої бази у сфері оподаткування повинно віддзеркалювати традиції існуючої податкової системи, але водночас має відповідати світовим тенденціям розвитку податкових систем.

Оскільки відповідно до статті 1 Конституції Україна є соціальною правовою Державою, то її податкова система має відповідати вимогам соціальної держави, передусім щодо рівня фінансування суспільних благ. Податкова система, сформована внаслідок податкової реформи, має забезпечувати акумуляцію фінансових ресурсів, достатніх для виконання конституційно закріплених функцій держави.

Результативність податкової реформи у значній мірі залежить від вирішення проблеми кадрового забезпечення та ефективного використання людського ресурсу в податковій системі. У зв'язку з чим, податкова реформа

має передбачити й удосконалення кадрової політики в податкових органах. Метою реформування податкової системи України в частині реалізації кадрової політики має бути створення потужного кадрового ресурсу на засадах патріотизму, професіоналізму, порядності, а також компетентності та некоруптованості податківців.

Основними завданнями кадрової реформи в податкових органах України мають бути:

- формування нового інституційного, організаційно-функціонального та правового середовища, сприятливого для реалізації принципу рівності перед законом всіх і податківців, і претендентів на посади в податкових органах, і платників податків;
- недопущення будь-яких проявів податкової та посадової дискримінації, формування відповідального ставлення податківців та платників податків до виконання своїх зобов'язань;
- демократизація та відкритість податкової служби України, а саме зміна ідеології її функціонування на основі реформування податкової служби.

Таким чином ми вважаємо, що реформування податкової системи це перш за все не про податки, а про людей, про тих хто здійснює державну податкову політику, про тих хто є головним провідником цієї політики. Тобто розпочинатися такі реформи мають з сучасних підходів до формування кадрової політики, зорієнтованої на прозорі, зрозумілі й досяжні правила і процедури щодо підбору кадрів до податкових органів. І тут ми погоджуємося з тезою Кирила Клименка, що зараз вкрай важливо:

- впровадити збалансовану модель конкурсів на державну службу, які би повноцінно оцінювали професійні компетентності кандидатів та були достатньо швидкими і гнучкими;
- забезпечити максимальну безпеку для всіх учасників в умовах спочатку карантину, а наразі війни, що включає можливість проведення конкурсів за допомогою сучасних цифрових технологій, що вже зробили багато інших країн;
- припинити тимчасові добори та відновити прозорі й ефективні конкурси, що викликать довіру громадян до їхньої фаховості й об'єктивності [6].

Вважаємо, що ці завдання тісно пов'язані з реалізацією кадрової політики та мають вирішуватися в розвиток тих завдань і функцій, що чітко визначені в Положенні про Департамент кадрового забезпечення та розвитку персоналу Державної податкової служби України, а саме:

- реалізація державної політики з питань управління персоналом в ДПС;
- забезпечення здійснення Головою своїх повноважень з питань управління персоналом;
- забезпечення організаційного розвитку ДПС;
- добір персоналу ДПС;
- прогнозування розвитку персоналу, заохочення працівників до службової кар'єри, підвищення рівня їх професійної компетентності;
- здійснення аналітичної та організаційної роботи з кадрового менеджменту;
- організаційно-методичне керівництво та контроль за роботою з персоналом у головних управліннях ДПС в областях та м. Києві, Офісі великих платників податків ДПС, Інформаційно-довідковому департаменті ДПС;
- документальне оформлення вступу на державну службу, її проходження та припинення [7].

Оскільки саме через персонал податкова служба реалізує державну податкову політику, то однією з ключових передумов забезпечення бюджетно-податкових функцій щодо наповнення бюджету за рахунок податків та платежів є формування нових стандартів взаємовідносин між державою і бізнесом, що полягає в подальшому розвитку соціального партнерства та ділової співпраці з платниками податків і забезпечує соціальну й економічну стабільність держави.

Тому Департаментом кадрового забезпечення та розвитку персоналу за підтримки міжнародних експертів Програми з підтримки управління державними фінансами в Україні (EU4PFM) в рамках реалізації HR - стратегії для проведення цілісної та систематичної реформи у сфері управління персоналом розроблено Концепцію розвитку корпоративної культури ДПС (далі - Концепція) [8]. Дана Концепція розроблена з урахуванням положень Конституції України, Податкового кодексу України, Закону України «Про державну службу» та інших нормативно-правових актів, що регламентують роботу Державної податкової служби та її територіальних органів у формі єдиної юридичної особи.

Головною метою Концепції є визначення цінностей корпоративної культури та їх формування шляхом проведення опитування працівників органів ДПС. Як зазначають фахівці в основі корпоративної культури лежать цінності та норми поведінки, система лідерства та комунікацій, трудова та ділова етика. Саме тому ефективна та мотивована командна робота базується на взаємоповазі, співробітництві, сумлінні та динаміці розвитку [9].

Новий документ включає цінності, що сформовані на основі місії і стратегічних цілей податкової політики – бути повністю транспарентною, сучасною і технологічною службою, яка надає якісні та зручні послуги платникам, ефективно адмініструє податки, збори та платежі, виявляє нетерпимість до корупції.

Власне, Концепція розвитку корпоративної культури ДПС - це ще один елемент у новій стратегії роботи, яка дозволяє за рахунок ефективного адміністрування податків, розвитку електронних сервісів створювати необхідні

умови для роботи бізнесу, зміцнювати партнерські взаємовідносини з платниками податків, які втілюються у досягнення спільних результатів по наповненню бюджету.

3 метою розвитку корпоративної культури Державної податкової служби України за участі міжнародних експертів EU4PFM на основі 37 цінностей, які увійшли до Концепції розвитку корпоративної культури ДПС, затвердженої Головою ДПС з урахуванням місії та стратегічних цілей ДПС, було проведено бліц-опитування посадових осіб апарату ДПС та її територіальних органів щодо визначення корпоративних цінностей ДПС. У бліц-опитуванні прийняли участь близько 13 тис. працівників. Висока залученість співробітників ДПС у бліц-опитуванні демонструє, що проєкт розвитку корпоративної культури є своєчасний і важливий.

За результатами рейтингування працівниками ДПС були обрані наступні сім ключових цінностей ДПС:

1. Прозорість (6813 осіб) - ми забезпечуємо прозору діяльності ДПС у співпраці з партнерами, платниками податків і суспільством в цілому; ми прозорі в прийнятті рішень та процесах, відкриті до широкого суспільного діалогу та взаємодії, діємо за принципами професійної та персональної етики.

2. Технологічність (5815 осіб) – ми автоматизуємо наші сервіси роблячи їх зручними для суспільства; ми покращуємо аналітичні інструменти та впроваджуємо нові технології.

3. Взаємодія з платниками податків (6482 осіб) – ми орієнтуємося на платників податків у всьому, що робимо; ми цінуємо наших клієнтів і прагнемо до встановлення ефективного, добропорядного і взаємовигідного співробітництва з платниками податків.

4. Професіоналізм (6503 осіб) – ми володіємо глибокими знаннями своєї спеціальності, відповідально та добросовісно ставимося до обов'язків, якісно та своєчасно виконуємо поставлені завдання, удосконалюємо професійний рівень та надаємо якісний сервіс.

5. Командна робота (7360 осіб) – ми працюємо як єдина, злагоджена команда для досягнення результатів; ми проявляємо готовність та здатність до ефективного співробітництва з колегами, являємося активними членами команди, проявляємо готовність ділитися з колегами необхідною для них інформацією та ресурсами, приймаємо участь у вирішенні складних завдань свого підрозділу та ДПС в цілому.

6. Дотримання законів і правил (8252 осіб) – ми дотримуємося чинного законодавства, шануємо корпоративні цінності і керівні принципи, діємо відповідно до внутрішніх політик і процедур; ми діємо в рамках закону скрізь, де ведемо свою діяльність.

7. Лідерство (4096 осіб) – ми заохочуємо прагнення до досягнення довгострокових цілей і віру в успіх; ми досягаємо поставлених цілей і виконуємо свої зобов'язання, керуючись принципами і нормами професійної етики; ми створюємо рішення, які приносять нашим клієнтам і суспільству реальну користь; досягнення і конкретні результати є основою нашого лідерства [10]. До цих ключових корпоративних цінностей ми все ж пропонуємо додати такі важливі на наш погляд цінності як патріотизм, компетентність та порядність або ж як це називає Богдан Гаврилишин – некорумпованість.

Саме ці сформовані ключові цінності мають стати фундаментом корпоративної культури, мотиваційним фактором для працівників на шляху досягнення як особистих цілей, так і стратегічних цілей ДПС.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином наразі найбільш поширеним стереотипом про кадрову службу є припис їй лише функцій добору кадрів та оформлення трудових відносин між працедавцем та працівником. Насправді виклики часу вимагають змінювати вектор діяльності, вдосконалюватися для отримання оптимального балансу процесів оновлення, збереження та розвитку кількісного та якісного складу персоналу Державної податкової служби. Це й адаптація новоприйнятих працівників, система оцінювання результатів службової діяльності, розвиток та професійне навчання, залучення молодих спеціалістів, формування позитивного бренду Державної податкової служби як роботодавця.

Сьогодні державна служба загалом та податкова служба, зокрема, мають стрімко змінюватися і ставати схожими на ті кращі зразки, які є в усьому світі, Європі: відкритими та сервісно орієнтованими на потреби суспільства, адже державна податкова служба – це не лише фіскальна установа, що дбає тільки про наповнення бюджету, це партнер для бізнесу, що забезпечує можливість змінювати країну на краще. І саме молоді, патріотичні, професійні, порядні й компетентні фахівці сучасних податкових органів здатні прийняти виклики суспільства й успішно реалізувати державну податкову політику.

Список використаних джерел:

1. Тарасюк Б. Геннадій Удовенко – людина "Трьох "П" // Українська правда, 22 червня 2011. URL: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/tarasyuk/> 4e01aa41d78a4/

2. Гладських О. Богдан Гаврилишин: Україну зможуть трансформувати тільки молоді – патріотичні та освічені. *Діло*, 28 листопада 2015. URL: <https://delo.ua/special/bogdan-gavrilishin-ukrajinu-zmozhut-transformuvati-tilki-molodi-306890/>

3. Податкова політика. Міністерство фінансів України: веб-сайт. URL: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy>

4. Стратегія реформування системи управління державними фінансами на 2017-2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 8 лютого 2017 р. № 142-р URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text>

5. Ференс О. Реформування податкової системи України. *Міністерство юстиції України* : веб-сайт. URL: https://minjust.gov.ua/m/str_11350
6. Клименко К. Лояльність чи професіоналізм: за що ЄС критикує кадрову політику України. *Європейська правда*. 22 лютого 2021. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/02/22/7120061/>
7. Про затвердження Положення про Департамент кадрового забезпечення та розвитку персоналу Державної податкової служби України: Наказ ДПС України від 26.06.2019 № 8. URL: <https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/74046.html>
8. У Державній податковій службі України розроблено Концепцію розвитку корпоративної культури ДПС. *Державна податкова служба України* : офіційний портал. URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-z-personalom/rozvitok-personalu/print-462853.html>
9. Коновальчук В. Концепція розвитку корпоративної культури ДПС зміцнить співпрацю податківців з платниками податків. Головне управління ДПС у Хмельницькій області: веб-портал сайту. URL: <https://km.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/462343.html>
10. Звіт за результатами бліц-опитування щодо визначення та формування корпоративних цінностей. *Державна податкова служба України* : офіційний портал URL: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-z-personalom/rozvitok-personalu/print-465069.html>

References:

1. Tarasyuk B. (2011) Hennadiy Udovenko – lyudyna "Tr'okh "P" [Gennadiy Udovenko – a man of the "Three P's"] *Ukrayins'ka pravda* [Ukrainian Pravda]. Available at: <https://blogs.pravda.com.ua/authors/tarasyuk/4e01aa41d78a4/>
2. Gladskih O. (2015) Bohdan Havrylyshyn: Ukrayinu zmozhut' transformuvaty til'ky molodi – patriotychni ta osvicheni [Bohdan Gavrilyshyn: Ukraine can only be transformed by young people – patriotic and educated] *Dilo* [Dilo]. Available at: <https://delo.ua/special/bogdan-gavrilyshyn-ukrayinu-zmozhut-transformuvaty-tilki-molodi-306890/>
3. Ministry of Finance of Ukraine (2023) Podatkova polityka [Tax policy] *Ministerstvo finansiv Ukrayiny* : veb-sayt. [Ministry of Finance of Ukraine: official portal]. Available at: <https://mof.gov.ua/uk/tax-policy>
4. Kabinetu Ministriv Ukrayiny (2017) Stratehiya reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2017–2020 roky [Strategy for reforming the state finance management system for 2017-2020]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/142-2017-%D1%80#Text>
5. Ferens O. (2023) Reformuvannya podatkovoyi systemy Ukrayiny [Reforming the tax system of Ukraine] *Ministerstvo yustitsiyi Ukrayiny* : veb-sayt. [Ministry of Justice of Ukraine: official portal]. Available at: https://minjust.gov.ua/m/str_11350
6. Klymenko K. (2021) [Loyalty or professionalism: why the EU criticizes the personnel policy of Ukraine Loyal'nist' chy profesionalizm: za shcho YES krytykuye kadrovu polityku Ukrayiny] *Yevropeys'ka pravda* [European Truth]. Available at: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2021/02/22/7120061/>
7. State Tax Service of Ukraine (2019) Pro zatverdzhennya Polozhennya pro Departament kadrovoho zabezpechennya ta rozvytku personalu Derzhavnoyi podatkovoyi sluzhby Ukrayiny [On the approval of the Regulations on the Department of Personnel Support and Personnel Development of the State Tax Service of Ukraine]. Available at: <https://www.tax.gov.ua/diyalnist-/zakonodavstvo-pro-diyalnis/nakazi-pro-diyalnist/74046.html>
8. State Tax Service of Ukraine (2021) U Derzhavniy podatkoviy sluzhbi Ukrayiny rozrobleno Kontseptsuyu rozvytku korporativnoyi kul'tury DPS [The State Tax Service of Ukraine has developed the Concept of Development of Corporate Culture of the STS of Ukraine] *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrayiny* : ofitsynny portal [State Tax Service of Ukraine: official portal]. Available at: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-z-personalom/rozvitok-personalu/print-462853.html>
9. Konovalchuk V. (2021) Kontseptsiya rozvytku korporativnoyi kul'tury DPS zmitsnyty spivpratsyu podatkovitsiv z platnykamy podatkov [The concept of development of the corporate culture of the DPS will strengthen the cooperation of tax officials with taxpayers] *Holovne upravlinnya DPS u Khmel'nyts'kiy oblasti* : veb-portal saytu [Main Department of the STS in Khmelnytskyi Region: website]. Available at: <https://km.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/462343.html>
10. State Tax Service of Ukraine (2022) Zvit za rezul'tatamy blits-opytuvannya shchodo vyznachennya ta formuvannya korporativnykh tsinnostey [Report on the results of a blitz survey on the definition and formation of corporate values] *Derzhavna podatkova sluzhba Ukrayiny* : ofitsynny portal [State Tax Service of Ukraine: official portal]. Available at: <https://tax.gov.ua/pro-sts-ukraini/robota-z-personalom/rozvitok-personalu/print-465069.html>

A. M. Ishchenko, Senior Lecturer at the Department of Management Theory and Practice, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

O. A. Akimova, Candidate of Philosophical Sciences, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Management Theory and Practice, Acting Dean of the Faculty of Sociology and Law, National Technical University of Ukraine «Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

THE CIVIL SERVICE DURING AND AFTER THE WAR: THE INFLUENCE OF GENDER ISSUES ON THE SUSTAINABILITY OF THE INSTITUTION

The relevance of the article is determined by the connection of the research object with the need to achieve the Sustainable Development Goals, in particular, with the achievement of SDG No. 5 "Gender equality". Solving the task of defining the role of women in post-war reconstruction is also a practical task that meets the most urgent needs of modern Ukraine. The article is devoted to the study of factors that are gender-related and can affect the stability of the functioning of the civil service during and after the end of the war. With the help of a modern bibliographic base, modern foreign trends in determining the roles of women and men in public administration and not only during martial law are determined, and conclusions are made about what can be used as the best examples of gender mainstreaming for the practice of modern Ukraine. In particular, it is determined that personnel policy in the field of public administration should not have signs of bias based on formal grounds and create equal conditions to get a job in this field. However, the weak internal flexibility of the management system (for example, the inability to adhere to flexible work schedules) creates subtle but significant obstacles to the advancement of women in this system. The article analyzes statistical data on the civil servants characteristics during martial law, as well as the results of a sociological survey conducted among civil servants in the period from August 23 to September 25, 2022, during which 21,148 people were interviewed. Two groups of factors that can affect the sustainability of the civil service are thoroughly analyzed, specifically, a group of organizational factors (including safety factors, as well as the introduction of individually defined forms of work), as well as sustainability factors related to the need to preserve the human potential of the civil service. The article defines the main recommendations that should be taken into account when developing a strategy for the sustainability of a state institution.

Key words: sustainable development, civil service, gender mainstreaming.

А. М. Іщенко, О. А. Акімова. Публічна служба під час та після війни: вплив гендерних аспектів на сталість інституції

Актуальність статті визначається зв'язком об'єкта дослідження із необхідністю досягнення Цілей сталого розвитку суспільства, зокрема, із досягненням цілі №5 "Гендерна рівність". Розв'язання поставленого у статті завдання із визначення ролі жінок у післявоєнній відбудові є також практичним завданням, що відповідає найбільш гострим потребам сучасної України. Стаття присвячена дослідженню факторів, що мають гендерне забарвлення, та можуть впливати на стійкість функціонування державної служби під час та після завершення війни. За допомогою сучасної бібліографічної бази визначається сучасні закордонні тенденції щодо визначення ролей жінок та чоловіків в публічному управлінні під час воєнного стану та робляться висновки стосовно того, що можна запозичити як кращі зразки гендерного мейнстрімінгу для практики сучасної України. Зокрема, визначається, що кадрова політика у сфері державної служби не повинна мати ознак упередженості за формальними ознаками та створювати рівні умови для вступу на посаду. Однак слабка внутрішня гнучкість системи управління (наприклад, нездатність дотримуватися гнучкого графіка роботи) створює неочевидні, але значні перешкоди для зростання жінок у цій системі. У статті аналізуються статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану, а також результати соціологічного дослідження, проведеного серед державних службовців у період з 23 серпня до 25 вересня 2022 року під час якого було опитано 21 148 осіб. Ґрунтовно аналізуються дві групи факторів, що можуть впливати на стійкість Державної служби, а саме група організаційних факторів (в тому числі фактори безпеки, а також запровадження індивідуально визначених форм роботи), а також фактори стійкості, пов'язані із необхідністю збереження людського потенціалу державної служби. У статті визначено основні рекомендації, які варто прийняти до уваги під час розробки стратегії стійкості державної інституції.

Ключові слова: сталий розвиток, публічна служба, гендерний мейнстрімінг.

Formulation of the problem. The direction of efforts to balance gender indicators at all levels of management and within the structure of all social institutions took shape in the Millennium Goals proposed by the United Nations, and later in the Sustainable Development Goals. Ukraine, supporting intergovernmental efforts to achieve the Sustainable Development Goals, is also involved in a number of programs for their implementation. However, the state still has a long way to go to achieve gender parity. But although on a number of important indicators for achieving goals in gender equality Ukraine demonstrates a rather strong positions (such as the overall level of education among women, taking into account the average level of education among women is even higher than the average level of education of men, in particular, according to the indicator of obtaining higher education degrees), however, there are a number of gender imbalances that look quite convincing. They look especially characteristically in the field of public management, where weak sides weaken the position of women even more, and strong ones cannot always find opportunities for implementation. In time of Ukraine's resistance to full-scale armed aggression, we think about the role of women in the management system from a special point of view. Currently, the stability of the management system itself, and therefore of the state itself, increasingly depends on the human potential of the public management system, the place of women in which is gaining more and more importance. Today, the thesis that it is women who are becoming one of the key factors in the sustainability of the management system does not seem to be an exaggeration. This thesis is also relevant in a more global context. In particular, this was emphasized in the speech of European Commissioner Maria Gabriel about measures to support the participation of Ukrainian girls and women in cultural, scientific and educational activities through the Erasmus+, Creative Europe and Horizon Europe programs. The relevance of the topic is also reflected in the New European Innovation Agenda [5], where attention is focused on the need to overcome the gender innovation gap, to focus efforts on strengthening the role of female leadership in the field of entrepreneurship, etc. In this article we reflect on what opportunities war opens up for women in the public administration system of Ukraine, as well as what opportunities open up for the state due to the deeper involvement of women in the system of government.

Analysis of recent research and publications. Women's leadership in the field of public administration requires special attention, taking into account the peculiarities of the bureaucratic administration system itself. In this system, its hierarchy and conservatism manifest themselves in different ways in the issue of gender parity. For example, personnel policy in the field of civil service has no signs of bias on formal grounds and creates equal conditions for entering a position. However, the weak internal flexibility of the management system (for example, ability to stick to flexible work schedules) creates non-obvious but significant obstacles for women's growth in this system. In particular, this is emphasized by researchers E. Bermúdez and B. Roca, who claim that “public administrations can be seen as gender regimes that tend to reproduce inequality by formal and informal dynamic” [2, 108].

However, significant social changes, such as war, armed conflicts, etc., draw attention not only to the obstacles that women have to overcome in building a career and joining the groups of those who make important decisions at the state level, but also the role of women in overcoming the conflicts themselves, as well as their ability to strengthen the process of post-conflict recovery.

A number of scientific studies are focused on the study of the role of women in overcoming conflicts in society. For example, these include the study of the role of women in resolving political conflicts [3] or the study of ways to strengthen the ways of democratization and, in particular, civil liberties through increasing the representation of women in the system of state authorities. Thus, in one of the studies of civil wars in Africa in the late 1990s and early 2020s, the authors emphasize the opportunities that social upheavals open for the public administration system [4]. Such studies are of particular importance for the Ukrainian scientific discourse, because they make it possible to think about the future governance in the post-war period. One of the most important conclusions of this study is the establishment of a relationship between the intensity of the conflict and the opportunities it opens up for women in the state administration system. The point is that wider social upheavals open significant windows of opportunity for women in public administration. And the deeper transformations the state goes through, the more likely changes will occur and they will be accepted by society. Of course, the breadth of opportunities that open up depends on the quality of social capital among women: their willingness to build careers, their level of education, leadership qualities, and practical skills. But it is important to understand that these changes occur in cascades. Ranging from an increase in the number of women who have learned to drive, those who have received additional training in the profession or founded their own business (and therefore those who have received more opportunities for self-realization) and ending with those who have received leadership positions and began to make important decisions at the state level.

Furthermore, we should note the importance of the role of women in the post-conflict period. In the study of I. Bakken and H. Buhaug, in particular, it is noted that “engaging women in peace processes is the right thing to do in terms of justice, but it can also have positive and far-reaching implications for society, not only in ensuring that gender is respected in official peace agreements, but also in supporting social development and political liberalization and reducing the risk of a recurrence of civil war” [1, 1002].

The aim of the article is to explore gender-related factors that determine the sustainability of social systems in public administration. The analysis of such factors makes it possible to deepen the understanding of the role of women in the post-war reconstruction of the state.

Main results. The events in Ukraine demonstrated a high level of resilience of the civil service to the challenges and threats associated with the beginning of a full-scale military invasion. Let's try to identify and analyze some of the most painful challenges faced by the civil service, as well as find out whether they have a gender connotation. For convenience, we will try to group the main challenges according to their content and impact on the life of the Civil Service.

First of all, these are the **organizational challenges** faced by the Civil Service. These are problems related to how to organize the effective and safe work of personnel in the areas of warfare, in temporarily occupied territories, problems related to the transition to a remote mode of work without losing the quality of the performance of official duties, as well as features and changes in the organization of labor relations during martial law. If the issues of the transition to remote work were partially resolved by the representatives of the Civil Service during the COVID-epidemic, then the related security issues became a completely new challenge that faced the Civil Service. In addition, the organization of the work of state institutions, where the security situation was more or less favorable, was connected with the need to arrange warehouses, including those adapted to continue the work process, even during an air raid signal.

To analyze the current situation, we will use the data of a sociological survey (hereinafter referred to as the Sociological Survey), which was conducted by the National Agency of Ukraine for Civil Service together with the Government Commissioner for Gender Policy with the support of the Project "European Union for Gender Equality: Reform Assistance Service" and Educational of the Scientific Center of Applied Sociology "Socioplus" of the National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" in 2022. The first wave of the survey lasted from February 23 to June 6, 2022, 9,889 people were interviewed, of which 7,567 women (76.5%) and 2,322 men (23.5%), the second wave of the survey lasted from August 23 to September 25, 2022 during which 21,148 people were interviewed, including 15,079 women (71.3%) and 6,069 men (28.7%). A formalized toolkit was used – Computer Assisted Web Interviewing (CAWI) using Google Forms. The type of sampling was defined as a combination of elements of directed and spontaneous selection. 79 central executive authorities took part in the study. With regard to organizational challenges, the study showed that women and men in the Civil Service evaluate the conditions for combining professional and family responsibilities approximately equally (Fig. 1), but there are significant differences in the evaluation of organizational features associated with the introduction of individually defined forms of work.

In order to better understand the importance of introducing individual forms of work for women and men in the civil service, let's analyze some statistics. Thus, according to the results of the report [7, 2], among 123,792 women working in the civil service, 106,628 are working full-time, only 7,378 are working remotely as of December 31, 2022, and another 5,197 women are unemployed. another 4,589 – are occupied within the other forms of work (including in accordance with Part 3 of Article 12, Article 13 of the Labor Code "On the Organization of Labor Relations in the Conditions of Martial Law"). Meanwhile, the Sociological Survey recorded a certain gap in opportunities between women and men. Thus, among women, only 35% at the time of the survey indicated that they had the opportunity to work according to individually defined forms of work, among men the share is slightly higher – 41,4% (Fig. 2).

The second group of challenges can tentatively be called – preserving the personnel potential of the State Service. Undoubtedly, the impact of war is gendered. We will analyze the statistical data in order to draw more reasonable conclusions. Apart from all the usual factors that can cause the Civil Service to lose staff, there have been changes in the structure of civil servants since the start of the full scale invasion due to:

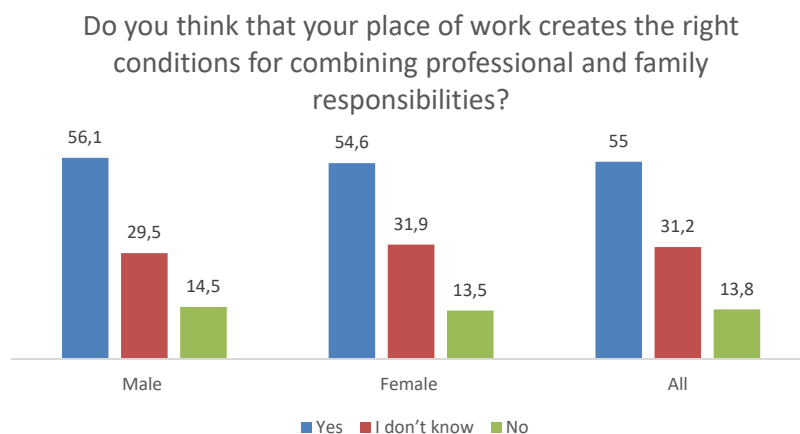


Fig. 1. Distribution of respondents' answers regarding the evaluation of work conditions taking into account convenience for combining professional and family responsibilities

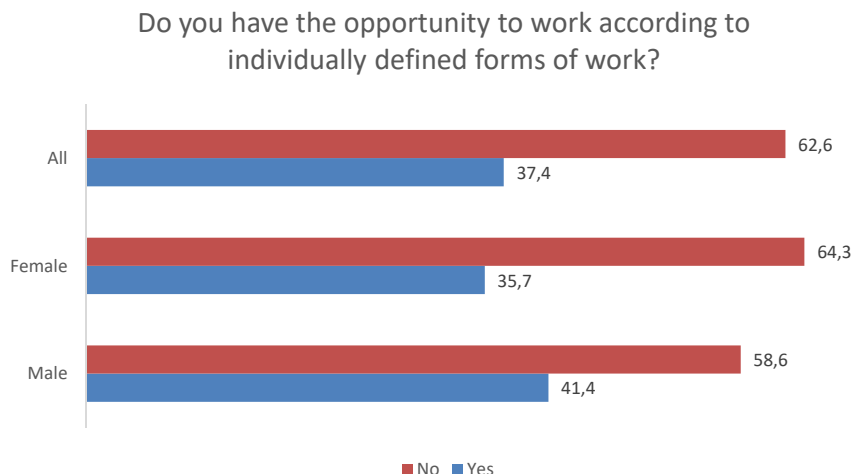


Fig 2. The distribution of respondents' answers regarding the assessment of opportunities to work in individually defined forms of work

- Departure of civil servants abroad;
- Stay of civil servants on the territory of Ukraine seized by the aggressor, or within the limits of combat zones or blocked areas;
- Passing service in the ranks of the Armed Forces;
- Injury, death or disappearance of civil servants.

The analyzed information gives reason to say that these changes had and will have a gender conditioning, and, moreover, have their own specific impact on both traditionally more vulnerable women and men. We will analyze the situation with the personnel in more detail.

According to the Report [7, 7], the number of civil servants who went abroad starting from February 24, 2022 (except for those who were on business trips, vacations, and receiving treatment) was 4,355, of which 3,992 were women, and another 363 were men. That is, 91.7% of those civil servants who went abroad were women. It is important that among the specified number there are no public servants of category A. Also, it should be noted that already on April 12, 2022, Resolution No. 440 of the Cabinet of Ministers of Ukraine was published, which determined that "The work of public servants and employees of a state body outside of Ukraine is allowed only in the case of official business trip issued in accordance with the established procedure", i.e., it made remote work possible only for those civil servants who were on the territory of Ukraine. Therefore, it should be assumed that a certain number of civil servants could have remained abroad, and as a result, the civil service lost part of its experienced personnel, the vast majority of whom are women with children.

The number of civil servants serving in the Armed Forces as of December 31, 2022 is 3,637, of which 494 are women. If we analyze the number of appointed and dismissed civil servants as a whole, the statistics for the period of martial law will be as follows (Table 1).

According to the above mentioned statistics, it can be concluded that more women were fired than appointed, and more men were appointed than fired.

Other gender-related trends that determined the interests of civil servants during the war were also revealed. Thus, a sociological study showed that despite the war, women were more interested in information about what their institution/organization is doing within the framework of implementing the policy of equal rights and opportunities for women and men (Fig. 3). This is evidence of the need for efforts by state authorities to consistently develop, implement, and update programs for ensuring gender equality in the system of public administration. Taking into account the above mentioned theses about the so-called "window of opportunity" for women in periods of disruptive social changes, we can note that

Table 1

The ratio of appointed and dismissed civil servants from the beginning of 2022 according to [7]

	The number of appointed civil servants from the beginning of 2022	The number of dismissed civil servants since the beginning of 2022
Women	18248	22632
Men	8518	7808



Fig. 3. Distribution of responses regarding the interest in information within the framework of the implementation of the policy of equal rights and opportunities for women and men

such efforts will have a long-term distant positive effect in the post-conflict period on the state level. In addition, among women there is a larger part of those who would like to receive training on ensuring equal rights and opportunities for women and men, 24.8% and 14.4%, respectively, among women and men. That is, women are keen to invest their time and efforts for better acknowledgement about their rights and responsibilities.

Also, a significant direction of the Civil Service work, which is clearly aimed at increasing the stability of institution, should be the development of opportunities for professional qualification improvement, lifelong learning of civil servants. Meanwhile, a sociological study revealed that women and men differently evaluate the equality of opportunities related to professional development/professional training for further career growth. Thus, 61.4% of men rate such opportunities and rights as equal for both genders, while among women, such a percentage reached only 47.6% (Fig. 4).

Sociological research revealed other more traditional gender gaps, which clearly record the violation of the principle of equal rights and opportunities, the existence of certain discriminatory manifestations, which, undoubtedly, can affect the stability of the civil service as a special institution.

As recorded in Table 2, women and men usually evaluate their chances and opportunities in a different way, in particular, those related to economic issues and opportunities for professional growth. It's fair to say that in this question that was formulated about one's own experience, and not about a generalized assessment ("Have you had a salary increase in the last three years?") the answers of women and men were completely the same: 77.8% and 77.6% of men and women, respectively, gave an affirmative answer. This can be interpreted, among other things, in the way that among civil servants there are stereotypes regarding the difference in attitudes towards representatives of different genders. From a practical point of view, this is still a negative situation, because even if the situation is actually gender-neutral, but is perceived by the target audience as discriminatory, its negative consequences can be completely real and lead, for example, to a decrease in motivation to work, or result in professional burnout etc.



Fig. 4 Distribution of respondents' answers regarding the assessment of chances and opportunities to improve qualifications / undergo professional training for further career growth

Table 2

The degree of respondents' agreement with the statements

When you think about the institution/organization you work for, do you agree or disagree with the following statements:	I strongly agree	
	Male	Female
[Men and women holding the same position have equal pay]	60.8	46.2
[Men and women have equal chances and opportunities to get a salary increase]	60.2	45.8
[Men and women have equal chances and opportunities for career growth]	57.9	43.2
[Men and women have equal chances and opportunities to go on business trips]	56.3	40.4

Additionally, one of the factors of increasing the stability of any institution is the recognition of the existence of problems, which makes it more realistic to find and use tools to overcome them. A sociological survey showed that the number of women who recognized that they needed psychological support in connection with a full-scale invasion exceeded the part of men with the same opinion by almost twice: 18.4% of women against 10.6% of men identified that they needed psychological support.

Research conclusions and prospects for further research in this field. Based on the results of the research, it can be determined that the resilience of the civil service to the challenges of war and post-war times can be understood as the ability to continue to perform its main activities despite restrictions and changes in the security situation, adapting to activities in uncertain conditions. Conventionally, these factors can be divided into several groups: in particular, the article considers organizational factors and factors related to human potential. In general, it can be concluded that the stability of the civil service is largely gendered, in particular, this is due to the fact that the majority of civil servants are women, including in the ranks of middle management staff, the majority are women. Willingness to work in new, complicated security conditions, work according to individually defined forms of work, including overtime, the possibility of using electronic means of communication to coordinate actions, as well as the existence of an anti-crisis management plan with clearly specified powers and actions in various situations – became certain initial conditions of sustainability of institutions. Differences in the gender distribution of the roles of women and men in the public service are mostly related to women's greater need for opportunities for individual forms of work, due to the fact that they are more often entrusted with the responsibilities of caring for other family members, children and other issues related to the existence of double burden. Among other things, this is also due to greater personnel losses among women due to the impossibility of returning from abroad and the impossibility of performing their duties remotely. In addition, martial law became a time that, not surprisingly, provided new opportunities for traditionally vulnerable sections of civil servants, including women, who received new opportunities, including for improving their career trajectory. It is worth mentioning the special role of women's leadership in the war in Ukraine, and the fact that women had the courage to take on special and very important areas, including, for example, the issue of negotiating the release of prisoners. In addition, it is worth noting that this is a global trend, considering the number of visits of female leaders from Europe, the USA and Canada to Ukraine during the war. Prospects for further research in this area of research are seen in determining the role of women and men in the post-war reconstruction of the country, in the redistribution of roles and responsibilities in accordance with the principles of gender equality, in the study of the existence of a gap between the digital competences of women and men and the ability to use digital tools to fulfill their job duties. A distinct direction for efforts to manage the sustainability of the Civil Service should be civil servants training organization to improve skills that would meet the most urgent requirements of the war

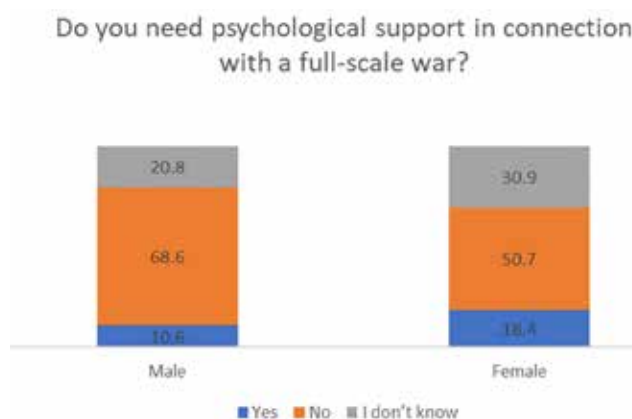


Fig. 5. Assessment of needs for psychological assistance

and post-war period, in particular, soft skills related to the development of adaptive abilities and psychological health, emotional intelligence, as well as the use of the latest digital communication and other tools that facilitate the performance of routine tasks and relieve the burden, including the use of current artificial intelligence tools. Also, the identification of a significant proportion of women who have determined that they need psychological support actualizes the development of gender-sensitive projects on the study of psychological health support factors during the war and their implementation among civil servants and representatives of local self-government bodies.

Bibliography:

1. Bakken I. V., Buhaug H. Civil War and Female Empowerment, *Journal of Conflict Resolution*. 2020, no. 65(5), pp. 982–1009. URL: <https://doi.org/10.1177/0022002720983409> (date of access: 11.12.2022).
2. Bermúdez-Figueroa E., Roca B. Gender labor inequalities in the public sector: the interplay between policy and micro-politics, *Employee Relations: The International Journal*. 2022, vol. 44, pp. 96–111, URL: <https://doi.org/10.1108/er-06-2020-0306> (date of access: 14.12.2022).
3. Hudson V. M., Caprioli M., Ballif-Spanvill B. et al. The Heart of the Matter: The Security of Women and the Security of States, *International Security*. 2009. Vol. 33, no. 3, pp. 7–45. URL: <https://doi.org/10.1162/isec.2009.33.3.7> (date of access: 20.12.2022).
4. Hughes M. M., Tripp A. M. Civil War and Trajectories of Change in Women's Political Representation in Africa, 1985-2010. *Social Forces*. 2015. vol. 93, no. 4. pp. 1513–1540. URL: <https://doi.org/10.1093/sf/sov003> (date of access: 14.12.2022).
5. Statement by Commissioner Mariya Gabriel “Post War Innovative Transformation of Ukraine”. URL: <https://perspektywy.pl/portal/pdf/European-Commission-Mariya-Gabriel.pdf>
6. Shair-Rosenfield S., Wood R. M. Governing Well after War: How Improving Female Representation Prolongs Post-conflict Peace. *The Journal of Politics*. 2017, vol. 79, no. 3, pp. 995–1009. URL: <https://doi.org/10.1086/691056> (date of access: 14.12.2022).
7. Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану: постанова Кабінету Міністрів України від 04/12/2022. № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-п#Text>
8. Статистичні дані про склад державних службовців у період воєнного стану / Національне агентство України з питань державної служби: офіційний сайт. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани%20та%20звіти/інфографіка%20КСДС%204%20кв.pdf>

References:

1. Bakken I. V., Buhaug H. (2020), Civil War and Female Empowerment. *Journal of Conflict Resolution*, no. 65(5), pp. 982–1009. URL: <https://doi.org/10.1177/0022002720983409> (date of access: 11.12.2022).
2. Bermúdez-Figueroa E., Roca B. (2022) Gender labor inequalities in the public sector: the interplay between policy and micro-politics. *Employee Relations: The International Journal*, vol.44, pp. 96–111. URL: <https://doi.org/10.1108/er-06-2020-0306> (date of access: 14.12.2022).
3. Hudson V.M., Caprioli M., Ballif-Spanvill B. et al (2009), The Heart of the Matter: The Security of Women and the Security of States. *International Security*, vol. 33, no. 3., pp. 7–45. URL: <https://doi.org/10.1162/isec.2009.33.3.7> (date of access: 20.12.2022).
4. Hughes M. M., Tripp A. M. (2015), Civil War and Trajectories of Change in Women's Political Representation in Africa, 1985-2010. *Social Forces*, vol. 93, no. 4. pp. 1513–1540. URL: <https://doi.org/10.1093/sf/sov003> (date of access: 14.12.2022).
5. Perspektywy Education Foundation (2022), Statement by Commissioner Mariya Gabriel “Post War Innovative Transformation of Ukraine”, official site. URL: <https://perspektywy.pl/portal/pdf/European-Commission-Mariya-Gabriel.pdf>
6. Shair-Rosenfield S., Wood R. M. (2017), Governing Well after War: How Improving Female Representation Prolongs Post-conflict Peace. *The Journal of Politics*, vol. 79, no. 3, pp. 995–1009. URL: <https://doi.org/10.1086/691056> (date of access: 14.12.2022).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану [Some issues of organizing the work of civil servants and employees of state bodies during martial law], the Decree of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 04/12/2022. № 440. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/440-2022-п#Text> [Ukraine].
8. National Agency for Civil Service of Ukraine (2022), Statistical data on the composition of civil servants during the period of martial law up to 31.12.2022, official site. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/плани%20та%20звіти/інфографіка%20КСДС%204%20кв.pdf> [Ukraine].

Є. В. Міщук, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри обліку, оподаткування, публічного управління та адміністрування Криворізького національного університету

В. С. Адамовська, кандидат економічних наук, доцент, завідувачка кафедри Криворізького національного університету

РОЛЬ КЕРІВНИКА ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ: МАРКЕТИНГОВИЙ ПІДХІД У ПУБЛІЧНОМУ АДМІНІСТРУВАННІ

У статті розкрито роль керівника публічної служби в управлінні персоналом на базі маркетингового підходу у публічному адмініструванні. На підставі проведеного аналізу зарубіжного досвіду виконано експлікацію маркетингового підходу до управління персоналом публічних служб в Україні. Показано, що вся сукупність дій публічної служби повинна бути підпорядкованою очікуванням персоналу, а фокус її уваги – зосередженням на власній привабливості як для того персоналу, який вже працює так і для потенційних працівників. Виявлено роль маркетингового підходу у переході від директивно-авторитарних позицій в управлінні персоналом публічних служб до демократичних. Указано на справедливості ототожнення робочого місця в публічній службі з продуктом, котрий потрібно продати працівникові. Охарактеризовано маркетинговий підхід як механізм залучення необхідних трудових ресурсів (у потрібній кількості, потрібної освіти, кваліфікації тощо) із ринку праці. Уточнено зміст базових напрямків маркетингового підходу у публічному адмініструванні: маркетинг трудових ресурсів; інтегрований маркетинг; внутрішній маркетинг; маркетинг ефективності діяльності публічної служби; соціально відповідальний маркетинг. Визначено, що роль керівника публічної служби повинна зосереджуватися, але не обмежуватися, на клієнтоорієнтованому підході до персоналу, при якому останній розглядається в якості клієнтів публічної служби. Показано, що керівництво має визначити засоби задоволення потреб персоналу, сформувати відповідні заходи та втілити їх у життя. Обґрунтовано, що в практичному сенсі діяльність керівника публічної служби на основі маркетингового підходу повинна включати розробку «плану забезпечення безперервної діяльності». Представлено приклад карти ризиків для персоналу публічної служби з урахуванням пандемії коронавірусу та військових дій в Україні. Визначено шкалу для інтерпретації отриманих результатів по заповненню карти ризиків працівниками публічних служб. Запропоновано алгоритм дій для керівників публічних служб в управлінні персоналом на основі маркетингового підходу. Використання запропонованого алгоритму сприятиме досягненню цілей публічного управління.

Ключові слова: війна, маркетинг персоналу, надзвичайна ситуація, пандемія, публічна служба, ризики.

I. V. Mishchuk, V. S. Adamovska. The role of the head of the public service in personnel management: a marketing approach in public administration

The article reveals the role of the head of the public service in personnel management based on the marketing approach in public administration. Based on the analysis of foreign experience, an explanation of the marketing approach to personnel management of public services in Ukraine was made. It is shown that the entire set of actions of the public service should be subordinated to the expectations of the staff, and the focus of its attention should be focused on its own attractiveness both for the staff who are already working and for potential employees. The role of the marketing approach in the transition from directive and authoritarian positions in personnel management of public services to democratic ones is revealed. The fairness of identifying a workplace in the public service with a product that needs to be sold to an employee is indicated. The marketing approach is characterized as a mechanism for attracting the necessary labor resources (in the right amount, with the right education, qualifications, etc.) from the labor market. The content of the basic directions of the marketing approach in public administration has been clarified: marketing of labor resources; integrated marketing; internal marketing; marketing of public service efficiency; socially responsible marketing. It is determined that the role of the head of the public service should focus, but not be limited, on a customer-oriented approach to the staff, in which the latter are considered as customers of the public service. It is shown that the management should determine the means of meeting the needs of the staff, form appropriate measures and implement them. It is

substantiated that, in a practical sense, the activity of the head of a public service based on a marketing approach should include the development of a "plan for ensuring continuous activity". An example of a risk map for public service personnel, taking into account the coronavirus pandemic and military operations in Ukraine, is presented. A scale was defined for the interpretation of the results of filling out the risk map by employees of public services. An algorithm of actions for managers of public services in personnel management based on a marketing approach is proposed. The use of the proposed algorithm will contribute to the achievement of the goals of public administration.

Key words: war, personnel marketing, emergency, pandemic, public service, risks.

Постановка проблеми. В умовах пандемії COVID-19, запровадження дистанційної роботи і, наразі, війни, персонал публічних служб вимагає гнучкого реагування на свої потреби. Наразі багато організацій зачинені, розбиті та розграбовані, або просто залишилися на окупованій території. Тому сучасне публічне адміністрування з більшою увагою повинно поставитися до зміни підходів в управлінні трудовими ресурсами на базі маркетингового підходу. Вирішення питань управління персоналом є одним із безпосередніх обов'язків керівників організацій (у т.ч. публічних служб) та їх структурних підрозділів. Тому проблема, досліджена в статті, є актуальною на даний час.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем управління персоналом присвячені роботи таких українських вчених, як С.В.Панченко, В. Л. Дикань, В.О. Коюда, Н. Б. Кушнір, Д. С. Войтович, І.Ю.Спіфанова, Н.О. Оранська, О. Д. Стещенко та багатьох інших. Проте до теперішнього часу недостатньо уваги приділено визначенню ролі керівника публічної служби в управлінні персоналом на базі маркетингового підходу.

Мета статті полягає у визначенні ролі керівника публічної служби в управлінні персоналом на базі маркетингового підходу у публічному адмініструванні.

Виклад основного матеріалу. Ми переконані, що маркетинговий підхід у публічному адмініструванні в процесах управління персоналом в Україні повинен базуватися на поглядах таких дослідників, як Д. Ескадштейн, Ф.Шнеллінгер, Г. Шрутц, Г. Шнейдер та інших зарубіжних вчених. Дотримуючись концепції перших двох із вищеназваних науковців, відмітимо, що вся сукупність дій публічної служби повинна бути підпорядкованою очікуванням її персоналу. Адаптуючи теорію Г. Шрутца щодо маркетингу персоналу, погоджуємося, що фокус уваги публічної служби повинен бути зосередженим на власній привабливості як для того персоналу, який вже працює так і для потенційних працівників. Ураховуючи справедливі тези Г.Шнейдера, укажемо на сприяння маркетингового підходу у переході від директивно-авторитарних позицій в управлінні персоналом публічних служб до демократичних. Очевидно, що одночасно із цим відбуватиметься широка зміна стилю керівництва публічними службами на користь демократичного (зі зниженням частки керівників – автократів) [1]. Доповненням до викладених характеристик маркетингового підходу в публічному адмініструванні можна назвати бачення Р. Бюннера та Е. Дітманна. Використовуючи підхід Р.Бюннера, нам видається справедливим ототожнити робоче місце в публічній службі з продуктом, котрий потрібно продати працівникові – носієві здатності працювати. На підставі поглядів Е. Дітманна, котрий вбачає в маркетингу персоналу засіб стратегічного аналізу, охарактеризуємо маркетинговий підхід як механізм залучення необхідних трудових ресурсів (у потрібній кількості, потрібної освіти, кваліфікації тощо) із ринку праці [2].

Таким чином, вищеназвані характеристики маркетингового підходу в публічному адмініструванні в процесі управління персоналом сприяють акцентуації керівників публічних служб на потребах персоналу. Крім того, керівництво має визначити засоби задоволення даних потреб, сформувані відповідні заходи та втілити їх у життя. Відомо, що наразі найпоширенішою являється концепція холістичного маркетингу, котра ґрунтується на 5 базових напрямках. Адаптуючи їх до цілей даного дослідження, виділимо наступні:

1. Маркетинг трудових відносин. Базовою задачею цього напрямку маркетингового підходу управління персоналом публічної служби є формування та розвиток тривалих і глибоких відносин з усіма працівниками на взаємовигідних умовах [3, с. 20].

2. Інтегрований маркетинг. Даний напрям маркетингового підходу управління персоналом передбачає управління комунікаціями в публічній службі (вертикальними: керівник – підлеглі та горизонтальними: між персоналом різних структурних підрозділів), каналами розповсюдження інформації серед працівників на основі принципу синергії. Іншими словами, реалізація керівником публічної служби будь-яких маркетингових дій, заходів повинна супроводжуватися ув'язкою усіх заходів у єдину цілісну програму та досягти додаткового ефекту через взаємодію окремих елементів.

3. Внутрішній маркетинг, котрий традиційно, передбачає прийняття на роботу, навчання, мотивування працівників. Базовою задачею цього напрямку маркетингового підходу управління персоналом публічної служби являється створення корпоративної культури всередині цієї служби на засадах визначених принципів маркетингу. Концепція внутрішнього маркетингу ґрунтується на припущенні, що результативне позиціонування публічної служби залежить не тільки від відповідальних за це працівників або її керівника, але й від консолідації зусиль усього персоналу.

4. Маркетинг ефективності діяльності публічної служби. Базовою задачею цього напрямку являється визначення наслідків маркетингового підходу не тільки в управлінні персоналом, але й в діяльності всієї організації. Включає діагностику та моніторинг основних показників ефективності, зокрема таких як ступінь задоволення потреб персоналу, показники якості роботи, у т.ч. якість надання адміністративних послуг тощо [3, с. 21–22].

5. Соціально відповідальний маркетинг. Базовою задачею цього напрямку являється досягнення мети функціонування публічної служби з визначенням подальших наслідків її діяльності для персоналу, кожного громадянина, суспільства у цілому [4].

У цьому контексті роль керівника публічної служби повинна зосереджуватися, але не обмежуватися, на клієнтоорієнтованому підході до персоналу, при якому останній розглядається в якості клієнтів публічної служби, таких же важливих, як і споживачі її послуг. Саме керівник повинен забезпечити умови найоптимальнішого використання трудових ресурсів публічної служби, створюючи такі умови роботи, при яких лояльність персоналу до організації та його продуктивність праці будуть максимально можливими. Маркетинговий підхід в публічному адмініструванні можна позначити через так званий «іміджевий продаж» публічної служби (та її послуг) не тільки громадянам, але й власному персоналу і потенційним працівникам [2].

У практичному сенсі діяльність керівника публічної служби на основі маркетингового підходу передбачає, на наш погляд, розробку для персоналу публічної служби так званого «плану забезпечення безперервної діяльності». Цей інструмент дозволяє:

1. Оцінити рівень ризику для персоналу та ступінь уразливості публічної служби до загроз з його боку (плинність кадрів, низька лояльність, зниження продуктивності та якості роботи тощо).

2. Розробити для публічної служби ефективну систему управління ризиками щодо персоналу та здійснення екстрених заходів в умовах надзвичайної ситуації [5; 6].

Для виконання першої частини необхідно заповнити карту ризиків, приклад якої представлено в табл. 1.

Заповнення карт ризиків дозволить визначити, що саме в публічній службі створює найбільшу вразливість для персоналу та, відповідно, для самої організації. Вважаємо, що сума позитивних відповідей одним працівником повинна становити не менше 15 (табл. 2).

Підсумкова сума позитивних відповідей по публічній службі не характеризує її ні добре, ні погано. Це лише контрольний показник її вразливості до тих чи інших викликів і загроз. Запровадження в діяльність публічних служб подібних карт ризиків допомагатиме визначити, в яких аспектах можна підвищити запас міцності в умовах надзвичайних ситуацій тощо.

У маркетинговому підході до управління персоналом важливим є психологічний клімат в колективі публічної служби, а в період війни саме комфортна обстановка буде впливати на результативність [7]. Соціально-психологічний клімат є надзвичайно важливим, оскільки він відображає рівень розвитку колективу та формує основу для збільшення його працездатності, стимулює ефективність праці, певну згуртованість працівників та їх лояльність організації [8]. Для того, щоб створити комфортний соціально-психологічний клімат керівникові публічної служби потрібно виділити основні фактори, які на нього впливають: кадровий склад та вікова структура працівників; психологічна сумісність учасників колективу; стиль керівництва та тип побудови взаємин між ним і підлеглими; характер трудового процесу, який проявляється в взаємодії поза робочими завданнями [9].

У період пандемії, а тим більше наразі – під час війни, значно збільшується імовірність професійного вигорання, тому керівникам публічних служб варто виділяти для себе та підлеглих час на відпочинок, робити перерви та ставити реальні робочі цілі та завдання в адекватні терміни [10]. Крім того, важливо створити умови, за яких можна було би ефективно впроваджувати основні цінності публічної служби. Додатково слід сприяти формуванню впевненості персоналу в собі та в майбутньому, тому що в такі надзвичайні періоди, як зараз, небезпідставно в тій чи іншій мірі існують певні сумніви. Водночас, слід указати, що потребує змін мотиваційна сфера в сфері публічного управління, оскільки питання мотивації не до кінця ефективно діє в таких структурах як публічні служби [11].

Відтак, для виконання завершальної частини «плану забезпечення безперервної діяльності», керівнику публічної служби необхідно контролювати дотримання наступного алгоритму дій (рис. 1).

Керівники публічних служб можуть відіграти важливу роль у забезпеченні стійкості нових патернів роботи, надаючи практичну підтримку своїм підлеглим у таких сферах, як менеджмент охорони праці при віддаленій роботі та адаптація управлінських практик (перехід від обліку відпрацьованих годин до обліку виконаної роботи). Для цього і потрібна розробка і постійне коригування плану безперервної діяльності публічної служби на базі маркетингового підходу в публічному адмініструванні.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, роль керівника публічної служби повинна зосереджуватися, але не обмежуватися, на клієнтоорієнтованому підході до персоналу, при якому останній розглядається в якості клієнтів публічної служби. Керівництво має визначити засоби задоволення потреб персоналу, формувати відповідні заходи та сприяти їх втіленню у життя. У практичному сенсі діяльність керівника публічної служби на основі маркетингового підходу повинна включати розробку «плану

Таблиця 1

Приклад карти ризиків для персоналу публічної служби

Безпечність робочого середовища	Так*	Ні*
1. Географічна зона розташування публічної служби характеризується ризиками безпеки персоналу – наприклад, діяльність на прифронтовій території або такій, де ведуться бойові дії.	x	+
2. Вихід на роботу та відхід з неї небезпечний для здоров'я і життя працівників (приміром, через інтенсивність обстрілів тощо).	x	+
3. Ріст кількості випадків відсутності у наслідок тимчасової непрацездатності, евакуації або прогулів.	x	+
4. Специфіка завдань діяльності публічної служби та організації праці в ній не дозволяє, щоб працівники працювали вдома (віддалено).	x	+
5. Керівництво публічної служби має труднощі із облаштуванням бомбосховищ або укриттів для персоналу.	x	+
6. Публічна служба не має транспортних засобів, що можуть бути використаними для швидкої евакуації персоналу (у разі потреби) до безпечніших місць або лікарні.	x	+
7. Через закриття навчальних закладів чи хвороби (відсутності внаслідок евакуації) близьких зросло сімейне навантаження на працівників (збільшився обсяг обов'язків з догляду).	x	+
8. Нервова атмосфера на роботі, спричинена війною, призводить до зниження мотивації працівників.	x	+
9. Працівники кидають роботу внаслідок страху перед фактичними чи потенційними бойовими діями.	x	+
10. Дискримінація (стигматизація) з боку деяких працівників створює атмосферу залякування та загроз.	x	+
11. Спостерігаються випадки звільнення працівників через причини, не пов'язані із професійними обов'язками (мовні, релігійні тощо).	x	+
12. Необхідний прямий фізичний контакт із відвідувачами на прифронтових територіях або таких, де ведуться бойові дії.	x	+
13. Внаслідок війни (окупації, поранення, смертю чи хворобою близьких тощо) працівники пережили особисту травму.	x	+
14. Для щоденного ознайомлення з офіційною інформацією про ризики та рекомендації у зв'язку з військовими діями в публічній службі є спеціальний співробітник.	x	+
15. Процедури регулярного контролю приміщень, виявлення поточних чи виникаючих небезпечних чинників (наприклад, відключення електроенергії, води) практично відсутні.	x	+
16. В даний час працівники не пройшли підготовку (або не мають доступу до таких можливостей) щодо правил поведінки під час військових дій (у т.ч. ядерного удару) та надання першої медичної допомоги.	x	+
17. В публічній службі немає порядку повідомлення правоохоронним органам про відомі або підозрювані випадки протиправних дій, що суперечать правовому положенню військового часу.	x	+
18. В публічній службі спостерігаються випадки зараження COVID-19 через поширення інфекції працівниками або їх близькими	x	+
19. Процедури самоконтролю виявлення небезпечних виробничих чинників, які можуть призвести до поширення вірусу COVID-19 (наприклад, регулярний санітарний контроль), практично відсутні; необхідний прямий фізичний контакт із відвідувачами	x	+
20. В публічній службі немає порядку повідомлення органам охорони здоров'я про відомі або підозрювані випадки зараження працівників або населення на території діяльності публічної служби, які були підтверджені.	x	+

*заповнення таблиці відповідями так/ні є умовним, для прикладу

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами із [6]

Таблиця 2

Інтерпретація результатів анкетування по картці ризиків персоналу

Кількість позитивних відповідей	Характеристика
0–7	Публічна служба рухається в правильному напрямку для підвищення ефективності управління персоналом, проте сфери, в яких є упущення, все ж таки є. Потрібно розробити план забезпечення безперервної діяльності таким чином, щоб забезпечити управління ризиками, що виникають внаслідок внутрішніх та зовнішніх загроз.
8–14	Незважаючи на заходи, вжиті для поліпшення управління персоналом, вразливість публічної служби зберігається. Потрібно розібратися, якими загрозами – внутрішніми або зовнішніми – це обумовлено і поставити елементи вразливості на чільне місце при розробці плану забезпечення безперервної діяльності.
15–20	Публічна служба характеризується високою вразливістю до негативних наслідків війни і пандемії. Їх вплив, швидше за все, буде дуже серйозним, що може призвести до тривалих перебоїв у діяльності публічної служби у разі погіршення ситуації. Необхідно якнайшвидше визначити, яким загрозам – внутрішнім чи зовнішнім вона піддається найбільше і вжити заходів щодо мінімізації цих ризиків та підвищення запасу міцності в умовах пандемії та/або військового часу.

Джерело: адаптовано авторами за матеріалами із [6]

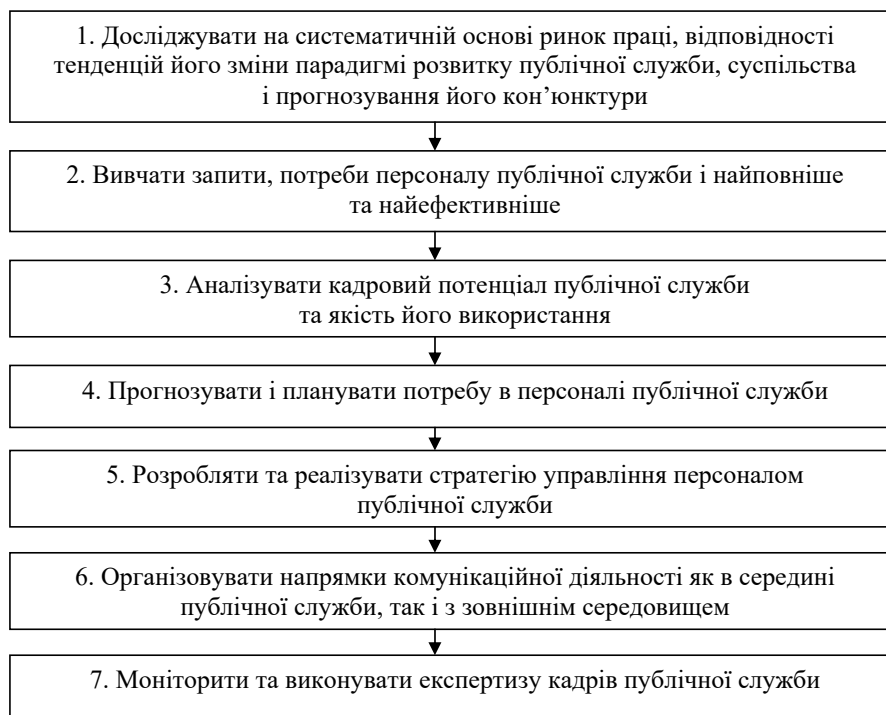


Рис. 1. Алгоритм дій для керівників публічних служб в управлінні персоналом на основі маркетингового підходу (адаптовано авторами за матеріалами із [12])

забезпечення безперервної діяльності». Відтак дієвий та раціонально побудований маркетинговий підхід в управлінні персоналом публічних служб здатен стати ефективним знаряддям досягнення цілей публічного управління. Перспективами подальших розвідок у цьому напрямі є розробка стратегії HR менеджменту публічних служб на засадах маркетингу та імплементація в практику кращих зарубіжних підходів державного управління підготовки кадрів сфери публічного управління.

Список використаних джерел:

1. Іщенко М. І., Міщук Є. В., Ільченко В. О., Шаповал О.В. Удосконалення формування стилю керівництва організацією (на прикладі публічної служби). *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 3. С. 12–18.
2. Семенова Л. Ю. Маркетингові підходи в управлінні персоналом. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 5. С. 51–55.
3. Kotler P., Keller K. L. *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey : Prentice Hall, 2011. 812 p.
4. Petrescu E.-C., Pop N. Al. Particularities of the marketing activity in the insurance industry. URL: <http://steconomice.uoradea.ro>
5. Жильченкова В. В. Менеджмент персоналу організації у системі антикризового управління : автореф. ... канд. екон. наук : 08.06.02. Донецьк, Донец. нац. ун-т, 2000. 20 с.
6. Шестистапний план забезпечення безперервної діяльності МСП в умовах кризи, пов'язаної з COVID-19. Бюро МОП з питань діяльності організацій роботодавців. 2020. 13 с.
7. Федерація роботодавців України. Посібник роботодавця з управління робочими місцями під час COVID-19. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---ab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf
8. Нагорняк К. Як ми пережили це: що хвилювало працівників великих компаній під час карантину. *Мінд*. 2020. URL: <https://mind.ua/openmind/20211591-yak-mi-perezhyli-ceshcho-hvilyuvalo-pracivnikiv-velikih-kompanij-pid-chas-karantinu>
9. Сазонова Т. О. Роль керівника у формуванні психологічного клімату в колективі. 2019. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/>
10. Зуберек В. Міжнародний досвід подолання економічних наслідків пандемії. Сайт Європейської Бізнес Асоціації. 2020. URL: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi>
11. Янковська Л. А. Антикризове управління персоналом в умовах організаційних змін. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2013. Вип. 11. С. 9–13.
12. Кобяк О.В. Маркетинг персоналу як вид інформаційного забезпечення ринку праці молодих фахівців. *Актуальні проблеми економіки*. 2006. № 10. С. 77–82.

References:

1. Ishchenko M. I., Mishchuk Ye. V., Ilchenko V. O., Shapoval O.V. (2021), Udoskonalennia formuvannia styliu kerivnytstva orhanizatsiiei (na prykladi publichnoi sluzhby) [Improving the formation of the organization's management style (on the example of public service)]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. 2021. № 3. P. 12–18. [in Ukrainian]
2. Semenova L. Yu. (2014), Marketynhovi pidkhody v upravlinni personalom [Marketing approaches in personnel management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*. № 5. P. 51–55. [in Ukrainian]
3. Kotler P., Keller K. L. (2011). *Marketing Management*. 14th edition. New Jersey: Prentice Hall, 812 p.
4. Petrescu E.-C., Pop N. Al. (2011). Particularities of the marketing activity in the insurance industry. URL: <http://steconomice.uoradea.ro>
5. Zhylchenkova V. V. (2000), Menedzhment personalu orhanizatsii u systemi antykrizovoho upravlinnia [Management of the organization's personnel in the crisis management system]: avtoref. ... kand. ekon. nauk: 08.06.02. Donetsk, Donets. nats. un-t, 20 p. [in Ukrainian]
6. Biuro MOP z pytan diialnosti orhanizatsii robotodavtsiv (2020), Shestyetapnyi plan zabezpechennia bezpererвної diialnosti MSP v umovakh kryzy, poviazanoi z COVID-19 [A six-step plan to ensure business continuity for SMEs during the COVID-19 crisis]. K. : Kyivskyi universytet, 13 p. [in Ukrainian]
7. Federatsiia robotodavtsiv Ukrainy (2020), Posibnyk robotodavtsia z upravlinnia robochymy mistsiamy pid chas COVID-19 [An employer's guide to managing workplaces during COVID-19]. URL: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---ab_admin/documents/publication/wcms_745603.pdf [in Ukrainian]
8. Nahorniak K. (2020), Yak my perezhly tse: shcho khvyliuvalo pratsivnykiv velykykh kompanii pid chas karantynu [How we survived it: what worried the employees of large companies during the quarantine]. *Mind*. URL: <https://mind.ua/openmind/20211591-yak-mi-perezhili-ceshcho-hvilyuvalo-pracivnikiv-velikih-kompanij-pid-chas-karantynu> [in Ukrainian]
9. Sazonova T. O. (2019), Rol kerivnyka u formuvanni psykhologichnoho klimatu v kolektyvi [The role of the leader in the formation of the psychological climate in the team]. URL: <http://dspace.pdaa.edu.ua:8080/> [in Ukrainian]
10. Zuberek V. (2020), Mizhnarodnyi dosvid podolannia ekonomichnykh naslidkiv pandemii [International experience of overcoming the economic consequences of the pandemic]. *Sait Yevropeiskoi Biznes Asotsiatsii*. URL: <https://eba.com.ua/mizhnarodnyj-dosvid-podolannya-ekonomichnyh-naslidkiv-pandemiyi> [in Ukrainian]
11. Yankovska L.A. (2013), Antykrizove upravlinnia personalom v umovakh orhanizatsiinykh zmin [Anti-crisis personnel management in conditions of organizational changes]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*. Vyp. 11. P. 9–13. [in Ukrainian]
12. Kobiak O. V. (2006), Marketynh personalu yak vyd informatsiinoho zabezpechennia rynku pratsi molodykh fakhivtsiv [Personnel marketing as a type of information support for the labor market of young specialists]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 10. P. 77–82. [in Ukrainian]

В. В. Петринська, аспірантка кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби Київського національного
університету імені Тараса Шевченка

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМИ РЕСУРСАМИ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ

У статті обґрунтовано актуальність дослідження концептуальних особливостей формування цілісної системи управління людськими ресурсами (HRM) на державній службі. Здійснено огляд ретроспективної зміни наукових поглядів на місце людини в системі менеджменту організації, а також підходів до ефективного використання людських ресурсів через форми організаційної взаємодії, побудови соціально-трудових відносин в організації тощо. На цій підставі узагальнено та систематизовано основні спільні та відмінні риси в наукових підходах до трактування сутності концептуальних понять “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами”. Доведено, що наразі державне управління переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. Саме тому, на думку багатьох науковців, настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсами. Відзначено, що Законом України “Про державну службу” встановлюється компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів. Відповідно саму систему HRM на державній службі представлено у вигляді таких взаємопов’язаних складових підсистем: підсистема діагностики кадрового забезпечення державної служби; підсистема оцінювання персоналу державної служби; підсистема менеджменту розвитку персоналу у сфері державної служби. Насамкінець, узагальнено концептуальні характеристики системи HRM на державній службі, які передбачають, що управління людськими ресурсами має бути: орієнтованим на прихильність працівників державного органу; заснованим на переконанні, що до персоналу державного органу необхідно ставитися як до капіталу; більш унітарним ніж плюралістичним; спрямованим на цінності державного органу; стратегічним з акцентуванням на інтеграцію та ін.

Ключові слова: державна служба, людські ресурси, управління персоналом, управління людськими ресурсами, компетентність, система управління людськими ресурсами на державній службі.

V. V. Petrynska. Conceptual features of the formation of the human resource management system in the public service

The article substantiates the relevance of the study of the conceptual features of the formation of a holistic system of human resources management (HRM) in the civil service. An overview of the retrospective change of scientific views on the place of man in the management system of the organization, as well as approaches to the effective use of human resources through forms of organizational interaction, building social and labor relations in the organization, etc., was carried out. On this basis, the main common and distinctive features in scientific approaches to the interpretation of the essence of the conceptual concepts of “personnel management” and “human resource management” are summarized and systematized. It has been proven that the state administration is currently experiencing a situation where all its approaches are increasingly moving to the anthropological plane. That is why, according to many scientists, it is time in the field of civil service to make a transition from personnel management work to a human resource management system. It was noted that the Law of Ukraine “On Civil Service” establishes a competency-based approach to personnel management of state bodies. Accordingly, the HRM system itself in the civil service is presented in the form of the following interrelated component subsystems: the diagnostic subsystem of civil service personnel support; subsystem of evaluation of civil service personnel; the management subsystem of personnel development in the field of civil service. Finally, the conceptual characteristics of the HRM system in the civil service are summarized, which provide that the management of human resources should be: oriented to the commitment of employees of the state body; based on the belief that the personnel of the state body must be treated as capital; more unitary than pluralistic; aimed at the values of the state body; strategic with an emphasis on integration, etc.

Key words: public service, human resources, personnel management, human resources management, competence, human resources management system in the public service.

Постановка проблеми. Проведення масштабних реформ у сфері державного управління в Україні в повоєнний період передбачає створення професійного інституту державної служби та забезпечення його високої результативності й ефективності. Все це надзвичайно актуалізує необхідність детального дослідження концептуальних особливостей формування цілісної системи управління людськими ресурсами (Human Resources Management (HRM)) на державній службі. З урахуванням вкладеного, “великого значення набувають завдання забезпечення професійного розвитку і постійного підвищення рівня професійної компетентності державних службовців, забезпечення лідерства у державній службі, формування системи безперервної професійної освіти фахівців у сфері державного управління та, відповідно, оновлення механізмів розвитку кадрового потенціалу державної служби в Україні загалом” [1].

Водночас з'ясування концептуальних особливостей формування цілісної системи HRM на державній службі необхідне й для обґрунтування відповідних механізмів та інструментів її розвитку, які мають сприяти підвищенню стандартів результативності й ефективності державного управління загалом у період повоєнної відбудови України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зауважимо, що проблематика управління людськими ресурсами є наріжним каменем багатьох зарубіжних наукових досліджень, серед яких особливу увагу привертають наукові розробки А. Армстронга, Г. Беккера, П. Друкера, Д. Мак-Грегора, М. Пірена, Дж. Пірса, Ф. Тейлора, А. Файоля, Т. Шульца та ін.

Огляд вітчизняних наукових робіт щодо окремих теоретико-методологічних аспектів управління людськими ресурсами на державній службі в Україні засвідчує, що найбільш значимі в цій сфері напрацювання пропонують такі вітчизняні науковці як: Н. Гончарук, С. Зелінський, Н. Обушна, І. Поліщук, Л. Прудіус, А. Рачинський, О. Руденко, С. Селіванов, С. Хаджирадева та ін. Проте, незважаючи на наявні наукові розробки з досліджуваної проблематики, в науковому вітчизняному дискурсі поряд із осмисленням теорії понятійно-категорійного апарату у сфері HRM все ще відкритим залишається питання щодо обґрунтування концептуальних особливостей формування цілісної системи HRM на державній службі, яка має відповідати як глобальним викликам та загрозам суспільного розвитку, так і повоєнним модерізаційним процесам у сфері державного управління в Україні.

Зазначене вище обумовлює актуальність, науково-практичну значимість та мету даної наукової статті.

Мета статті – теоретичне обґрунтування концептуальних особливостей формування цілісної системи управління людськими ресурсами на державній службі.

Виклад основного матеріалу. Слід зазначити, що управління людськими ресурсами як наука зі своїм категорійним апаратом, теоріями, принципами, законами й закономірностями сформувалося зовсім недавно, а саме на поч. XX ст., коли постала гостра необхідність якісних змін в діяльності підприємств, пов'язаних з промисловою революцією та розвитком науково-технічного прогресу. Значними стрес-факторами для цього стали світові політичні та економічні потрясіння (Перша світова війна, економічна криза в США 1929–1933 років, розпад імперій тощо) [2, с. 53].

Важливо зауважити, що “саме філософія та практика управління персоналом заклали фундамент практики управління людськими ресурсами та управління людським капіталом” [3, с. 1–2]. При цьому історично формування наукових підходів до управління персоналом почалося разом із формуванням теорії управління (менеджменту).

З огляду на це нагадаємо, перші наукові дослідження у сфері управління персоналом стосувалися, насамперед, встановлення раціональних управлінських підходів. Їх особливості досить ґрунтовно викладено в класичних роботах Ф. Тейлора, який акцентував значну увагу на доцільності здійснення керівником планування діяльності працівників, а також зміг сформулювати модель “економічної людини”, яка в роботі не бачить іншого змісту, окрім отримання грошей.

Подальший свій розвиток школа наукового менеджменту знайшла в роботах засновника адміністративної (класичної) школи управління А. Файоля, який сформулював 14 принципів адміністративної діяльності та виокремив управління в особливий вид професійної діяльності, що включає планування, організацію, координацію й контроль. Тобто, і концепція управління Ф. Тейлора, і концепція управління А. Файоля, на думку науковців, виглядають більш централізованими [1].

Загалом, школа наукового менеджменту та адміністративна школа управління розглядали своїм об'єктом працівника, який не прагне розвиватися, проявляти ініціативу, а потребує чітких вказівок, наказів та нормативів в своїй діяльності. Саму таку модель описав в своїй “теорії Х” Д. Мак-Грегор, яка базується на думці, що “середній індивід має вроджену ворожість до роботи” [4]. Водночас науковець пропонує і протилежну теорію Y, спрямовану на активізацію інтелектуальних, вольових й емоційних якостей працівників. Тобто нова теорія вже виходила з того, що для людини витрачати моральні й фізичні сили на роботу так само природно, як відпочивати або грати. Це означає, що людину можна стимулювати на працю, якщо дати їй можливість повністю розкритися, брати на себе відповідальність, відчувати свою значущість для організації.

Необхідність ґрунтовного аналізу поведінки людини в процесі праці, індивідуальних, групових і соціальних інтересів була усвідомлена після серії наукових експериментів, проведених професорами-соціологами Е. Мейо й Ф. Ротлісбергером (хоторнські дослідження). У результаті була створена нова школа людських відносин, яка вибудовувалася на новій (соціальній) філософії менеджменту – доктрині людських відносин, а саме на таких її вихідних принципах: “1) людина – це “соціальна тварина”, що включена в контекст поведінки групи; 2) тверде підпорядкування й бюрократична організація несумісні з природою людини та її свободою; 3) керівники повинні орієнтуватися більшою мірою на людей, ніж на продукцію” [4, с. 24].

Новим кроком у розвитку гуманістичного напрямку в управлінні персоналом стала концепція людських ресурсів, запропонована американським психологом А. Маслоу у його праці “Теорія людської мотивації” (біхевіористський напрям (поведінкова школа)) у вигляді піраміди потреб людини (первинних (фізіологічні, необхідність безпеки) та вторинних (належності, самоповаги й самореалізації)). Тобто особливістю поведінкової школи стала

пріоритезація питань переосмислення влади й лідерства, розширення інструментарію мотивації персоналу, організації ефективної комунікацій та взаємодії між елементами керованої та керуючої системи підприємства та ін.

Доцільно також згадати й про емпіричну школу управління (40-ві роки XX ст.), яка поєднала ідеї школи людських відносин з ідеями класичних шкіл управління. Її фундамент вибудовується на розробках американського професора П. Друкера, зокрема на концепції “управління за цілями” [5].

Як зауважує В. Лаптев, “поштовхом для наступного кроку розвитку поглядів стосовно управління людськими ресурсами є 3-тя індустріальна революція (“цифрова”), пов’язана з розвитком наукоємних виробництв” [2, с. 65]. Наслідком таких змін постала поява у 60-х роках XX ст. школи людського капіталу (Т. Шульц та Г. Беккер аргументують роль інвестицій у людський капітал), а трошки пізніше (70-ті роки XX ст.) – школи соціального менеджменту (Ч. Бернард, Д. Марч, Г. Саймон та ін.)

Саме в цей час П. Друкер звертає увагу на формування суспільства знань і появу нового типу працівника інтелектуальної (розумової) праці. У наступні десятиріччя у структурі управління підприємств (“організація, яка навчається”) впроваджується така нова функція як управління знаннями, а в економічній думці – концепція управління знаннями [1, с. 54].

Інтерес до наукових концептуальних досліджень у сфері управління людськими ресурсами не зменшується й до цього часу. Наприклад, досить популярними в управлінській теорії та практиці наразі залишаються теорія З. У. Оучі (сформульовано основні положення й правила управління людьми, спираючись на які можна домогтися ефективного управління), теорія “Управління талантами” (Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екселрод), теорія інститутів і інституціональних змін Д. Норта, теорії стратегічного управління людськими ресурсами (М. Армстронг, С. Фомбрун, М. Бір, П. Боксалл, Д. Гест, Д. Сторі, Д. Парселл, К. Легте й ін.) та ін.

З огляду на викладене вище, можемо констатувати, що паралельно з різними школами управління розвивалися й теорії управління персоналом. Адже протягом років роль людини в організації істотно змінювалася, у зв’язку з цим розвивалися змінювалися й концепції управління персоналом.

Так, Костунець Т.А. та Корнійчук А.М. [6] відзначають, що за останні роки відбулася глибока трансформація концепцій управління персоналом від рівня управління кадрами/трудовими ресурсами (кінець XIX ст. – 20-ті рр. XX ст.) до управління персоналом (починаючи з 20 – 30-х рр. XX ст.) і далі – управління людськими ресурсами (починаючи з 50-х рр. XX ст.) та управління людиною в соціально-культурному контексті (починаючи з 60-х рр. XX ст.). З огляду на це, ми підтримуємо наукову позицію згаданих науковців, що “у теорії й практиці можна виділити чотири концепції, що розвивалися в межах трьох основних підходів до управління – економічного, органічного і гуманістичного” [6].

Загалом, можна стверджувати, що поява різних шкіл, теорій та концепцій управління людськими ресурсами й управління людиною є закономірним явищем в еволюції системи управління, які відповідають головним етапам суспільного розвитку в цілому (табл. 1).

Метою проведеної нами систематизації в табл. 1 та порівняльної характеристики є візуалізація ретроспективної зміни наукових поглядів на місце людини в системі менеджменту організації, а також підходів до ефективного використання людських ресурсів через форми організаційної взаємодії, побудови соціально-трудових відносин в організації тощо. Саме на цій підставі можемо стверджувати, що поява в активному науковому та професійному дискурсі терміна “управління людськими ресурсами” призвело до появи нової концепції й професійної сфери діяльності. Відповідно управління людськими ресурсами стало розглядатися як самостійна галузь менеджменту.

Враховуючи викладене вище, можемо констатувати, що концепції “управління персоналом” і “управління людськими ресурсами” не є абсолютно тотожними, оскільки кожна з них має свою історію, логіку, закономірності становлення та розвитку, що визначаються відповідними факторами соціально-економічної еволюції.

Отже, основні відмінності між поняттями “управління персоналом” та “HRM”, на думку О. Руденко та М. Газізова, виявляються у “ставленні різних концепцій управління до таких питань як роль в управлінні організацією, акцент у реалізації, предмет зосередження зусиль, врегулювання конфліктів, ставлення до змін тощо” [7].

Трансформація відносин, які відбуваються у різних сферах суспільного життя України, потребує детального дослідження особливостей HRM у сфері державного управління. Адже, проведені нами дослідження засвідчили, що наразі державне управління також переживає ситуацію, коли всі його підходи все більше переміщуються в антропологічну площину. Саме тому, на думку багатьох науковців [1; 4; 7 та ін.], настав час у сфері державної служби здійснити перехід від роботи з управління персоналом до системи управління людськими ресурсам.

З огляду на викладене, важливо відзначити існування різноманітних наукових підходів, на яких вибудовується сучасна система управління людськими ресурсами на державній службі. Серед таких підходів найбільш яких визначальними є стратегічний, системний, комплексний, інтеграційний, маркетинговий, функціональний, динамічний, адміністративний, поведінковий, ситуаційний і компетентнісний.

Важливо констатувати, що Законом України “Про державну службу” [8] встановлюється саме компетентнісний підхід до управління персоналом державних органів, який має на меті всебічну підготовку особи не тільки як фахівця своєї справи, але і, як особистості, повноправного члена соціуму. У свою чергу, впровадження

Таблиця 1

Еволюція теоретичних засад управління людськими ресурсами (ЛР)*

Наукові підходи до управління	1. Економічний	2. Органічний		3. Гуманістичний
Концепції управління ЛР	1. Управління кадрами (кін. XIX – поч. XX ст.)	2. Управління персоналом (поч. XX ст. – сер. XX ст.)	3. Управління людськими ресурсами (сер. XX ст. – кін. XX ст.)	4. Управління людиною (кін. XX – до ц.ч.)
Коротка характеристика концепцій	– об'єкт управління – трудові ресурси; – людина як елемент процесу праці; – вертикаль управління; – значний контроль; – підрозділ управління – відділ праці та ЗП; – пріоритет цілей компанії; – фокус на оплату праці; – мінімізація зон відповідальності; – мета – підвищення продуктивності праці та ін.	– об'єкт управління – персонал; – людина як елемент формальної структури; – функціональний поділ праці; – ієрархія управління; – підрозділ управління – кадрова служба; – орієнтація дія на норми і формальні процедури; – підбір персоналу за формальними характеристиками та ін.	– об'єкт управління – людські ресурси; – людина як елемент соціальної організації; – тотожність індивідуальних і корпорат. цілей; – комплексне управління ЛР; – підрозділ управління – служба управління ЛР; – управління кар'єрою та розвитком персоналу; – розвиток системи мотивації та ін.	– об'єкт управління – людина; – людина як член організації – сім'ї; – фокус на організаційній культурі; – самоуправління – підрозділ управління – вся організація; – пріоритетне значення знань, інтересів, цінностей людини, її розвитку; – боротьба організацій за унікальних працівників (талантів) та ін.
Наукові школи УП	Школа наукового управління, адміністративна школа управління	Школа людських відносин, емпірична школа, біхевіористська школа	Теорія Х та Y, школа людського капіталу, школа соціального менеджменту, Теорія Z	Теорія управління талантами, теорія "I" та ін.
Основні представники наукових шкіл управління	Ф.Тейлор, Г.Форд, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, А. Файоль, М. Вебер та ін.	Е. Мейо, Ф. Герцберг, П. Друкер, Д. Мак Грегор, А. Маслоу, Р. Лайкерт та ін.	Д. Мак Грегор, Т. Шульц, Г. Беккер, С. Кузнець, Ч. Барнард, Д. Марч, Г. Саймон, У. Оучі та ін.	Д. Уоткінс, Е. Майклз, Х. Хендфілд-Джонс, Е. Екслерод, Д. Мерсер та ін.

*Узагальнено та систематизовано автором з використанням [2; 4; 6]

компетентнісного підходу у практику публічного управління, досить логічно пояснюється особливістю імплементації положень менеджменту людських ресурсів у сфері державної служби згідно з вимогами до країн-кандидатів на вступ до ЄС (розділ 3 "Публічна служба і менеджмент людських ресурсів" документа-рекомендації "Принципи публічного адміністрування").

Згідно позиції С. Григор'євої [9, с. 101], компетентність у галузі державного управління – це "перелік компетентностей, що формують систему (обсяг) знань, розуміння, навичок, здібностей, цінностей, досвіду, необхідних для якісного виконання певного виду діяльності, пов'язаної з практичним виконанням завдань та функцій держави".

Водночас, у ст. 2 закону України "Про державну службу" [8] поняття "професійна компетентність" трактується як "здатність особи в межах визначених за посадою повноважень застосовувати спеціальні знання, уміння та навички, виявляти відповідні моральні та ділові якості для належного виконання встановлених завдань і обов'язків, навчання, професійного та особистісного розвитку". Відповідно просування по службі здійснюється виключно з урахуванням професійної компетентності та сумлінного виконання своїх посадових обов'язків.

Основною формування професійної компетентності персоналу державної служби в Україні доцільно вважати принципи, що визначені в чинному законодавстві (у законі України "Про державну службу" [8, ст. 4]), серед яких відзначено такі принципи: верховенства права; законності; професіоналізму; патріотизму; доброчесності; ефективності; забезпечення рівного доступу до державної служби; політичної неупередженості; прозорості; стабільності).

Таким чином, компетентнісний підхід набуває особливого значення у процесах підготовки персоналу державної служби та подальшого підвищення рівня його кваліфікації та кар'єрного зростання.

При цьому саму систему HRM на державній службі розглянемо у вигляді таких взаємопов'язаних складових підсистем (системний підхід вимагає розглядати систему як частину надсистеми, з елементами котрої вона пов'язана, а окремі елементи системи можна в свою чергу розглядати як підсистеми [10]):

1) Підсистема діагностики кадрового забезпечення державної служби. Така підсистема, на думку науковців [1], представлена такими процесами: уточнення цілей і завдань формування кадрового забезпечення державної служби; аналіз стану та динаміки кадрового забезпечення державної служби (статеві-вікова структура; розподіл персоналу за рівнем освіти, стажем роботи та категоріями посад; показники руху персоналу; показники рівня підвищення кваліфікації; та ін.); визначення потреби в персоналі; розробка плану формування кадрового забезпечення; реалізація плану формування кадрового забезпечення та ін.

2) Підсистема оцінювання персоналу державної служби: забезпечує встановлення рівня структурних елементів кадрового потенціалу та забезпеченості персоналу того чи іншого державного органу необхідними компетенціями й обумовлює підвищення рівня його підготовки, перепідготовки та кваліфікації. Дана підсистема відіграє важливу роль, адже оцінювання результатів службової діяльності – це один із ключових інструментів HRM на державній службі, що забезпечує, насамперед, надання державним службовцям зворотнього зв'язку щодо виконуваної ними роботи та виступає вихідним елементом системи мотивації та професійного розвитку у сфері державного управління.

3) Підсистема менеджменту розвитку персоналу у сфері державної служби. У її складі як пріоритетні складові визначаються: управління добором персоналу та службовою кар'єрою; адаптація персоналу для розкриття їхнього потенціалу; мотивація праці у сфері державної служби; професійне навчання та професійно-кваліфікаційне зростання персоналу.

Виокремлені в рамках вище розглянутої системи HRM процеси, мають забезпечувати розвиток людських ресурсів у сфері державної служби, бути систематичними й безперервними, ґрунтуватися на компетенціях і спрямовуватись на розвиток загалом кадрового потенціалу державної служби.

Враховуючи викладене вище, вважаємо, що загальна філософія HRM на державній службі (як система закономірностей, переконань, ідейних цінностей) має включати такі позиції:

- саме людські ресурси створюють конкурентні переваги тієї чи іншої організації у сфері державної служби;
- необхідність орієнтуватися на прихильність працівників державного органу;
- прийняття HR-рішень мають стратегічне значення, тому HR-політика має бути інтегрована в стратегію державного органу.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Таким чином, насамкінець, узагальнимо концептуальні характеристики HRM на державній службі, які передбачають, що управління людськими ресурсами має бути:

- орієнтованим на прихильність працівників державного органу;
- заснованим на переконанні, що до персоналу державного органу необхідно ставитися як до капіталу;
- більш унітарним ніж плюралістичним: тобто створеним на переконанні, що керівники державного органу й звичайні працівники мають спільні інтереси, і відповідно зацікавлені працювати спільно, а не усвідомленні, що інтереси звичайних працівників не обов'язково мають співпадати з інтересами керівництва;
- спрямованим на конкретного працівника, а не на колектив в цілому;
- здійснюватися професійними менеджерами: управління людськими ресурсами – це, насамперед, відповідальність лінійних керівників;
- спрямованим на цінності державного органу, в більшій мірі на моральні та суспільні цінності в цілому;
- стратегічним з акцентуванням на інтеграцію та ін.

Резюмуючи вищевикладене, зауважимо, що сучасні уявлення про формування та розвиток системи HRM на державній службі на засадах компетентнісного підходу, успішно апробованого в багатьох європейських країнах світу, виступають у даному дослідженні тією концептуальною базою, яка має надавати поштовх до розробки механізмів подальшого дієвого розвитку HRM в умовах проведення повосенних реформ у сфері державного управління в Україні, що і визначає напрям наших подальших наукових досліджень.

Список використаних джерел:

1. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджирадева С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики : монографія. Київ : Вид-во “Каравелла”, 2019. 292 с.
2. Лаптев В. Г. Методологія проблемно-орієнтованого розвитку людських ресурсів. : дис. ... докт екон. наук. Спеціальність 08.00. 07 – демографія, економіка праці, соціальна економіка і політика. Харків, 2019. 570 с.
3. Armstrong. M, Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. London : Kogan Page Limited, 2014.
4. Хаджирадева С. К., Рачинський А. П., Васильєва О. І., Ларіна Н. Б. Управління персоналом у публічній службі : навч. посіб. Миколаїв : Смельянова Т.В., 2020. 212 с.
5. Сайт. Освіта.UA. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/> (дата звернення: 20.01.2023).
6. Костунець Т. А., Корнійчук А. М. Підходи до управління персоналом підприємств: теоретичний базис. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 570–572.

7. Руденко О. М., Газізов М. М. Система і стратегія HR-менеджменту для державного управління : навч.-метод. матеріали. К. : НАДУ, 2013. 100 с.

8. Про державну службу: Закон України від 10.12.2015 р. № 889-VIII. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19> (дата звернення: 20.01.2023).

9. Григор'єва С. М. Підготовка фахівців з державного управління на основі компетентнісного підходу як необхідна умова професіоналізму державних службовців. *Економіка та держава*. 2010. № 2. С. 100–102. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2010_2_30 (дата звернення: 20.01.2023).

10. Вікіпедія: система : URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0#:~:text=%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%E2%80%93%D1%86%D0%B5%20%D1%81%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B0,%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%20%D1%96%D0%BD%D1%88%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82>

References:

1. Selivanov, S.V., Obushna, N.I., & Khadzhiradiev, S.K. (2019). Rozvytok kadrovoho potentsialu derzhavnoi sluzhby v umovakh reform: problemy teorii ta praktyky [Development of personnel potential of the civil service under the conditions of reforms: problems of theory and practice]. Kyiv : Vyd-vo "Karavella" [in Ukrainian].

2. Laptiev, V.H. (2019). Metodolohiia problemno-orientovanoho rozvytku liudskykh resursiv [Methodology of problem-oriented development of human resources]. Doctor's thesis. Kharkiv [in Ukrainian].

3. Armstrong, M. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th Edition. London: Kogan Page Limited [in Great Britain].

4. Khadzhiradiev, S.K., Rachynskiy, A.P., Vasylieva, O.I., & Larina, N.B. (2020). Upravlinnia personalom u publichnii sluzhbi [Personnel management in the public service]. Mykolaiv : Yemelianova T.V. [in Ukrainian].

5. Sait. Osvita.UA. [Site. Education.UA]. URL: <http://osvita.ua/vnz/reports/management/14996/> [in Ukrainian].

6. Kostunets, T.A., & Korniiichuk, A.M. (2014). Pidkhody do upravlinnia personalom pidpriemstv: teoretychni bazys [Approaches to enterprise personnel management: theoretical basis]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky – Global and national economic problems*, 2, 570–572 (in Ukrainian).

7. Rudenko, O.M., & Hazizov, M.M. (2013.) Cystema i stratchiia NR-menedzhmentu dlia derzhavnoho upravlinnia [HR management system and strategy for public administration]. K. : NADU [in Ukrainian].

8. Zakon Ukrainy Pro derzhavnu sluzhbu vid 10 hrud. 2015 roku № 889-19 [Law of Ukraine On Civil Service of December 10. 2015 № 889-19]. Retrieved from <http://zakon.rada.gov.ua/go/889-19> [in Ukrainian].

9. Hryhor'ieva, S.M. (2010). Pidhotovka fakhivtsiv z derzhavnoho upravlinnia na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu yak neobkhidna umova profesonalizmu derzhavnykh sluzhbovtiv [Training of public administration specialists on the basis of competence approach as a necessary condition for the professionalism of civil servants]. *Ekonomika ta derzhava – Economy and the state*, № 2, 100–102 [in Ukrainian].

10. Vikipediia: systema [Wikipedia: system]. Retrieved from <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0#:~:text=%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0%20%E2%80%93%D1%86%D0%B5%20%D1%81%D1%83%D0%BA%D1%83%D0%BF%D0%BD%D1%96%D1%81%D1%82%D1%8C%2C%20%D1%8F%D0%BA%D0%B0%20%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%B0,%D1%8F%D0%B7%D0%BA%D1%96%D0%B2%20%D0%B7%20%D1%96%D0%BD%D1%88%D0%B8%D0%BC%D0%B8%20%D0%B5%D0%BB%D0%B5%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D0%BC%D0%B8%20%D1%81%D0%B8%D1%81%D1%82> [in Ukrainian].

В. В. Оришук, аспірант кафедри публічної політики
Навчально-наукового інституту публічного управління
та державної служби Київського національного
університету імені Тараса Шевченка

МУЗЕЙНА ПОЛІТИКА ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті розглянуто поняття музейної політики цифрового розвитку як одного з чинників збереження й популяризації культурної спадщини, а також визначено особливості застосування сучасних цифрових технологій у сфері музейної справи в умовах війни. В основу даного дослідження покладені такі принципи методології як: системний підхід; контекстуальність аналізу досліджуваного об'єкта. Дані принципи дозволили автору визначити комплексність щодо відбору методів дослідження: інтерпретації задля характеристики категорій понять та зв'язків; історико-культурний метод задля концептуалізації та дослідження теми; аналіз та синтез – для визначення особливостей зазначеної теми та її значимості в науковому матеріалі.

Автором акцентовано, що музейна політика цифрового розвитку має міждисциплінарний характер і знаходиться на перетині дослідження цифрового розвитку у сфері музейної справи, скоординованої музейної політики щодо збереження культурної спадщини в Україні та відновлення її після війни за допомогою сучасних цифрових технологій або засобів діджиталізації.

Встановлено, що використання цифрового розвитку у сфері музейної справи та покращення таким чином музейної політики дозволяє створити умови для збереження культурної спадщини. Європейська комісія зі спільного європейського простору даних для культурної спадщини (CEDCHE) рекомендує пришвидшити оцифрування всіх пам'яток і об'єктів культурної спадщини, об'єктів і артефактів для майбутніх поколінь, щоб захистити та зберегти ті, що перебувають у зоні ризику.

Зазначено, що при забезпеченні збереження культурної спадщини, важливо використовувати такі новітні цифрові інструменти як: 3D/4D моделювання, технології віртуальної та доповненої реальності та інші для забезпечення ефективних і глобальних рішень задля реальних потреб доступу, захисту та збереження культурної спадщини. Наголошено, що одним із напрямів забезпечення розвитку музейної політики цифрового розвитку та подальшого поширення і збереження культурної спадщини є створення хмари для культурної спадщини.

Ключові слова: музейна політика, музейна політика цифрового розвитку, цифровізація, музейна політика цифрового розвитку в умовах війни.

V. V. Oryshuk. Museum policy of digital development in the time of war

The article discusses the concept of museum policy of digital development as one of the factors of preservation and popularization of cultural heritage, and identifies the peculiarities of the use of modern digital technologies in the field of museums in wartime. This study is based on the following methodological principles: systematic approach; contextual analysis of the object under study. These principles allowed the author to determine the complexity of the selection of research methods: interpretation to characterize categories of concepts and relationships; historical and cultural method to conceptualize and research the topic; analysis and synthesis to determine the features of the topic and its significance in the scientific material.

The author emphasizes that the museum policy of digital development is interdisciplinary in nature and is at the intersection of the study of digital development in the field of museum studies, coordinated museum policy for the preservation of cultural heritage in Ukraine and its restoration after the war with the help of modern digital technologies or digitalization tools.

It has been established that the use of digital development in the field of museums and the improvement of museum policy in this way allows creating conditions for the preservation of cultural heritage. The European Commission for the Common European Data Space for Cultural Heritage (CEDCHE) recommends accelerating the digitization of all cultural heritage monuments and sites, objects and artifacts for future generations in order to protect and preserve those at risk.

It is noted that in ensuring the preservation of cultural heritage, it is important to use the latest digital tools such as: 3D/4D modeling, virtual and augmented reality technologies, and others to provide effective and global solutions to the real needs of access, protection and preservation of cultural heritage. It is emphasized that one of the ways to ensure the development of the museum policy of digital development and further dissemination and preservation of cultural heritage is to create a cloud for cultural heritage.

Key words: museum policy, museum policy of digital development, digitalization, museum policy of digital development in times of war.

Постановка проблеми. В умовах воєнного стану музейна політика стає критичним чинником реабілітації суспільства та його культури. Вона може бути інструментом для об'єднання людей, коли вони будують свою ідентичність та почуття нації. З метою відновлення розвитку та запобігання пошкодженням музеїв і культурних об'єктів, реабілітація повинна базуватися на певних принципах, щоб забезпечити процес відновлення. Проблематика дослідження музейної політики цифрового розвитку має міждисциплінарний характер і знаходиться на перетині

дослідження цифрового розвитку у сфері музейної справи, скоординованої музейної політики щодо збереження культурної спадщини в Україні та відновлення після війни за допомогою сучасних технологій. Саме завдяки застосуванню сучасних технологій оцифрування може бути успішно розв'язана нагальна проблема збереження культурної спадщини в Україні, її відновлення після війни, а також популяризації та розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема дослідження має багатоаспектний характер, яку висвітлювали як закордонні, так і вітчизняні науковці, з них: дослідженням державної культурної політики України в умовах війни займався В. І. Малімов [1]; аналізом філософсько-культурологічного аспекту руйнування культурної спадщини України в умовах війни присвячено праці М. Г. Новосад, С. І. Білоус, О. Ф. Терешкун, Л. В. Борисевич [2]; проблематику консентентальних війн сучасності щодо музеїв та культурної спадщини досліджували Р. В. Гула, І. Г. Передерій [3]; аналіз захисту культурної спадщини під час конфлікту описав Б. І. Денієлс [4]; розв'язання проблем збереження культурної спадщини в Україні та відновлення після війни за допомогою сучасних технологій оцифрування досліджував Т. О. Горбул [5; 6]; сферу застосування практик цифрової трансформації як нового способу збереження та популяризації культурної спадщини аналізував С. С. Русаков [6]. Зокрема Р. Алкала [7] у своєму науковій дослідженні розкриває тему зобов'язань щодо захисту культурних цінностей у разі збройного конфлікту та досліджує природу цифрового матеріалу та важливі концептуальні відмінності між цифровими та фізичними творами. Водночас можна констатувати недостатню кількість публікацій, які осмислюють перспективи застосування сучасних технологій оцифрування задля розв'язання нагальної проблеми збереження культурної спадщини в Україні, її відновлення після війни.

Мета статті – розкрити розуміння поняття музейна політика цифрового розвитку як одного з чинників збереження й популяризації культурної спадщини, а також визначити особливості застосування сучасних цифрових технологій у сфері музейної справи в умовах війни / воєнного конфлікту. В основу даного дослідження покладені принципи методології такі, як системний підхід; контекстуальність аналізу досліджуваного об'єкта. Дані принципи дозволили визначити наступні методи дослідження: інтерпретації задля характеристики категорій понять та зв'язків; історико-культурний метод для концептуалізації та дослідження теми; аналіз та синтез для визначення особливостей зазначеної теми та зазначення в науковому матеріалі.

Виклад основного матеріалу. Як зазначають О. Помігалов та О. Андреев «протягом історії різноманітні катастрофи не лише забирали людські життя, а й знищували величезну кількість історичних артефактів. Тисячі книг та історичних документів, предметів мистецтва, дизайну тощо були втрачені у віках, руйнуючи традиції та загрожуючи ідентичності. Як показали останні події, такі руйнування не залишилися в минулому» [8]. Саме «музеї повинні служити засобом освіти дорослих, нагадуючи людям про цінність цивілізації» наголошує вчений Дж. Б. Гуд. Він також стверджує, що «створюючи цифрові колекції історичних артефактів ми виводимо обмін знаннями на новий рівень, дозволяючи помістити будь-який предмет у культурний контекст з акцентом на час, традиції, взаємний вплив чи ідеологічну спорідненість. Можливість завантажувати відео, аудіозаписи та зображення високої роздільної здатності робить ці колекції більш привабливими для широкої аудиторії, кориснішими для дослідників і привабливішими для дизайнерів» [8].

Культура, включно з культурною спадщиною, сприяє трансформації сталого розвитку, необхідній для досягнення цілей Європейського зеленого курсу та Порядку денного до 2030 року. У цьому контексті цифрові технології також відіграють ключову роль. Тому інновації в культурному та креативному секторах, цифрову трансформацію та доступність культури й культурної спадщини в цифровому просторі необхідно і надалі посилювати. Ключову роль у цьому відношенні відіграватиме ЄК ТК «Культура і творчість» [9]. Необхідно також дотримуватися збалансованого підходу до антропогенного середовища. Широкомасштабна популяризація ініціативи «Новий європейський Баугауз» (NEB) може допомогти підвищити обізнаність про важливість якісної архітектури та забудованого середовища [10].

Аналізуючи останню резолюцію Ради ЄС щодо Робочого плану ЄС у сфері культури на 2023–2026 роки, схвалену Радою (освіта, молодь, культура і спорт) на її засіданні 29 листопада 2022 року [11] можна виокремити один з універсальних пріоритетів з огляду на його внесок у посилення європейської культурної співпраці, просування культурного розмаїття та створення європейської доданої вартості це «Культура для людей: посилення культурної участі та ролі культури в суспільстві» (рис. 1). В межах даного пріоритету Рада ЄС виділяє одним із важливих напрямків діяльності до 2026 року «доступність різноманітного європейського культурного контенту в цифровому середовищі». В Робочому плані ЄС обґрунтовують, що можливість виявлення культурного контенту залежить від того, як дані були створені та записані, а також від управління контентом на основних платформах, які виступають у ролі воратарів. Європейський контент має бути не лише доступним онлайн, але й доступним для пошуку. Спираючись на вже проведену роботу та консультації (наприклад, Media Outlook, Європейська аудіовізуальна обсерваторія, Euroropa), рекомендації щодо визначення пріоритетів контенту, алгоритмів та впливу кураторських стратегій на культурне та мовне розмаїття мають (яке має бути більш досконалим), розуміння та пошук спільних рішень для розширення доступу до якісного європейського контенту в Інтернеті (включаючи відповідні моделі доходів на основі даних).



Рис. 1. Пріоритети із резолюції Ради ЄС щодо Робочого плану ЄС у сфері культури на 2023–2026 роки
Джерело: автор. розробка [за 11]

Тобто одним зі стратегічних напрямків діяльності ЄС щодо культури, культурної спадщини та музейної сфери є покращення музейної політики цифрового розвитку. Коли ми говоримо про музейну політику цифрового розвитку чи то термін «цифровий розвиток у сфері музейної справи» то маємо на увазі «впровадження, використання технологій та цифрових інструментів в національній музейній політиці, музеєзнавстві та музейній практиці» [12, ст. 30].

Використання цифрового розвитку у сфері музейної справи й покращення таким чином музейної політики дозволяє створити умови для збереження культурної спадщини тощо. При забезпеченні збереження культурної спадщини, важливо використовувати новітні цифрові інструменти (такі як 3D / 4D моделювання, технології віртуальної та доповненої реальності) та інші результати для забезпечення ефективних і глобальних рішень для реальних потреб доступу, захисту та збереження культурної спадщини [13].

Однак нові технологічні мережі, масштабні та глибокі зрушення, що формують новий тип цифрової культури – Культуру 3.0 (Culture 3.0) можуть призвести до впливу у 8 сферах, сприяючи соціальному, економічному, екологічному та особистому добробуту (рис. 2).

Щодо побудови цифрового розвитку та Культури 3.0 в контексті поширення даних у вільному доступі Європейська комісія зі спільного європейського простору даних для культурної спадщини (CEDCHE) розробила Рекомендації щодо спільного європейського простору даних для культурної спадщини. Комісія рекомендує



Рис. 2. Вісім сфер впливу Культури 3.0

Джерело: автор. розробка [за 11]

державам-членам прискорити оцифровку всіх пам'яток і об'єктів культурної спадщини, об'єктів і артефактів для майбутніх поколінь, щоб захистити та зберегти ті, що перебувають у зоні ризику, а також підвищити їх повторне використання в таких сферах, як освіта, сталий туризм і культурні творчі сектори [14].

Т. О. Горбул стверджує, що сьогодні необхідність збереження, забезпечення доступності культурної спадщини має враховувати методи, що спираються на її особливості – віддаленість у часі, відчуженість, фрагментарність, багатоплановість об'єктів. Під впливом військових конфліктів, тероризму та стихійних лих багато об'єктів культурної спадщини дедалі більше зазнають руйнувань [5, ст. 57].

Українські вчені М. Г. Новосад, С. І. Білоус, О. Ф. Терешкун, Л. В. Борисевич [2] аналізуючи філософсько-культурологічний аспект руйнування культурної спадщини України в умовах війни зазначають, що в період цифрової трансформації одним із нових методів фіксації зруйнованих, пошкоджених чи знищених пам'яток і об'єктів культури стає діджиталізація, яка вже сприяє ефективній фіксації втрат в умовах війни [2, ст. 68].

ЮНЕСКО (Організація Об'єднаних Націй з питань освіти, науки й культури) у своїх аналітичних звітах підтверджують вище зазначену думку українських вчених – цифрові технології відіграють значну роль у захисті культурної спадщини, у тому числі після конфліктів, стихійних лих та інших надзвичайних ситуацій [15].

Т. О. Горбул і С. С. Русаков зазначають шість пунктів позитивної ролі цифрової трансформації у сфері культурної спадщини (за Міністерством культури та інформаційної політики України) (рис. 3) [6, ст. 63]. Також у своїй науковій праці вони відмічають, що з липня 2022 року український уряд «працює над створенням цифрової платформи управління національною культурною спадщиною, яка визначена як ядро культурної політики» [6, ст. 63], що позитивно вплине на побудову сучасного цифрового музейного простору та входження його в Європейський музейний простір.

Визначення факторів, які стимулюють цифровий розвиток у сфері музейної справи та регулюють за умов війни, слід продовжити з визначення та аналізу організаційних складників систем управління та нормативно-правових актів.

Варто зазначити, щодо захисту культурної спадщини одним з основоположних є документ «Конвенція про охорону всесвітньої культурної й природної спадщини» (Париж 1972 р.), ратифікований українським урядом в 1988 р. [16]. В ньому зазначено, що «Кожна держава – сторона цієї Конвенції зобов'язується не вдаватися до будь-яких навмисних дій, що могли б завдати прямо чи посередньо шкоди культурній і природній спадщині <...>, яка розміщена на території інших держав – сторін цієї Конвенції».

Слід відзначити, що удосконалення захисту культурних цінностей у разі збройного конфлікту і створення системи посиленого захисту спеціально виділених категорій культурних цінностей прописано в «Другому Протоколі до Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 року» (Гаага, 1999 р.), який ратифікований українським урядом у 2020 р. [17]. В зазначеному Протоколі зазначено, що уряди повинні захищати свої культурні цінності від збройного нападу, захищаючи нерухоме майно, зберігаючи рухомі

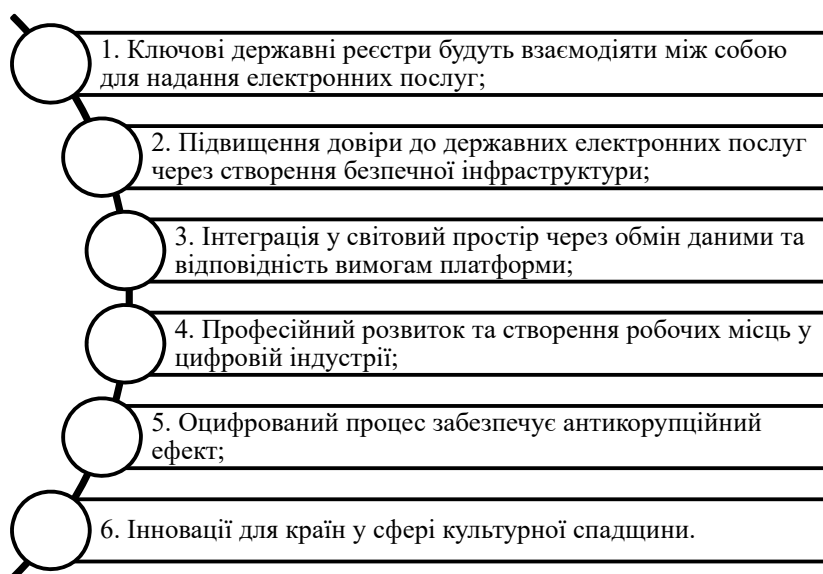


Рис. 3. Пункти позитивної ролі цифрової трансформації у сфері культурної спадщини

Джерело: автор. розробка [за 11]

культурні об'єкти якомога далі від військових операцій і уникаючи розміщення військових об'єктів поблизу нерухомого майна.

Одним з інструментів захисту спадщини під час збройних конфліктів і стихійних лих, а також який надає підтримку після кризи є Блакитний щит (Blue Shield) [18]. Він є символом, який використовується для позначення культурних об'єктів, які охороняються Гаазькою конвенцією про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту, прийнятою ЮНЕСКО в 1954 році. Блакитний щит іноді називають культурним еквівалентом Червоного Хреста. Blue Shield [18] був заснований у 1996 році як професійний комітет і незалежна організація для заохочення охорони та поваги до культурних цінностей.

Продовжуючи аналіз питання збереження культурної спадщини під час війни, слід також зазначити, що це питання є дискусійним протягом багатьох років і в Міжнародній раді музеїв (ICOM) [19], яка є неурядовою організацією (НУО). ICOM займається захистом культурної спадщини в усьому світі, працює над розв'язання цієї проблеми час. Низка рекомендацій розміщена в щорічних звітах ICOM.

У межах проаналізованих даних варто зазначити, що основну аналітику щодо захисту культурної спадщини під час війни підготувала ЮНЕСКО у форматі військового посібника «Охорона культурних цінностей» (Protection of cultural property: military manual) [20] датованим 2017 роком. В ньому визначаються передовий військовий досвід захисту культурних цінностей у випадку збройного конфлікту тощо.

У практиці ЮНЕСКО [15] щодо «захисту і збереження культурного розмаїття в цифрову еру» ми виділяємо три способи, за допомогою яких можна захистити культурну спадщину під час війни:

- використання цифрових технологій, таких як відеореєстратори та дрони;
- використання технологій 3D друку;
- використання систем штучного інтелекту (ШІ), які можуть виявляти зміни у фізичних характеристиках об'єктів, таких як картини чи статуї, а також їх розташування тощо.

Однак, Браян І. Деніелс наголошує, що «нещодавнє вторгнення в Україну є нагадуванням про те, як культурна спадщина стає мішенню. З 2014 року Росія підриває українську культуру та державність і використовує культурну спадщину для просування іредентистських претензій» [4].

У зв'язку з широкомасштабним вторгненням Росії в Україну у 2022 р. значною мірою активізувалась міжнародна підтримка та допомога в захисті культурної спадщини. Зокрема запроваджувалися низка проєктів, співпраць тощо.

Серед успішних прикладів підтримки музейної політики цифрового розвитку у збереженні культурної спадщини, як зазначає Горбул Т.О., є «започаткування Міністерством культури та інформаційної політики України, Державним агентством України з питань мистецтв та мистецької освіти та українською блокчейн-компанією Everstake благодійної ініціативи Save Ukrainian Culture. Мета цієї ініціативи – збір коштів на збереження культурної спадщини України. Охочі долучитися до порятунку культурних об'єктів можуть зробити пожертви, використовуючи різні види криптовалют (USDT, ETH, MINA, BTC)» [5, ст. 58].

На думку Т. О. Горбула і С. С. Русакова варто вивчити таке явище у збереженні культурної спадщини, як NFT – це унікальний цифровий актив, побудований на технології блокчейн. З початком повномасштабного вторгнення в Україну було започатковано музей війни META HISTORY [24], які продають набір цифрових робіт, що хронологічно представляють кожну критичну подію російсько-української війни [6, ст. 71]. Та низка інших ініціатив запроваджуються точково по всій Україні.

Серед основних напрямків, над якими сьогодні працює Міністерство культури та інформаційної політики є:

- сама цифрова трансформація, яка має на меті реінжиніринг наявних алгоритмів та послуг, зокрема, зміна порядку ведення обліку культурних цінностей та спадщини з паперового на електронний;
- безпосереднє оцифрування наявних експонатів та об'єктів у музеях, а також всіх культурних цінностей;
- цифрові проєкти, наприклад – онлайн музеї або інформаційні портали [1, ст. 160].

Одним із напрямів забезпечення розвитку музейної політики цифрового розвитку та подальше поширення і збереження культурної спадщини є створення хмари для культурної спадщини. Європейська Комісія у 2022 році розпочала діалог із державами-членами щодо спільного створення спільної хмари для культурної спадщини, щоб допомогти захистити європейські культурні скарби за допомогою цифрової інфраструктури; заклала основи для підготовки конкурсів робочих груп кластера 2 для підтримки Європейської спільної хмари для культурної спадщини на період 2023–2025 років за трьома етапами:

- розробка та впровадження базової архітектури та управління;
- створити орган управління та координації;
- розробляти перші способи використання в реальному світі. Оскільки Україна має перспективу стати членом ЄС, цей досвід є актуальним і для нас [21].

Хмара має на меті полегшити доступ до передових технологій і усунути перешкоди для невеликих і віддалених установ, що дозволить забезпечити передовими технологіями для оцифрування артефактів, дослідження творів мистецтва та документування даних.

«Очевидно, що цифрові практики у сфері культурної спадщини не гарантують фізичного захисту оригінальних культурних об'єктів, що можна підтвердити тим фактом, що 186 об'єктів культурної спадщини України були знищені або пошкоджені під час російського вторгнення у 2022 році (інформація станом на 5 вересня 2022 року згідно з відкритою інформацією ЮНЕСКО)» [6, ст. 72].

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Під час війни цифрове середовище є окремим полем битви. Оскільки цифрова епоха веде до найглибшої трансформації способу ведення війни за понад 100 років, не дивно, що нове оборонне мислення стосується всього, чим займається цифрова індустрія: науки про дані, безпечної хмари, штучного інтелекту та синтетичних середовищ тощо.

Враховуючи поточну російсько-українську війну, важливо побудувати цифрову інфраструктуру, яка зможе задовольнити потреби населення. Це включає покращення цифрового доступу до державних послуг для переміщених громадян, використання всього невикористаного спектра для обслуговування, зменшення поточних розривів між областями, розширення використання / доступу до комунікаційної та цифрової інфраструктури.

Україна на шляху до затвердження державної політики цифрового розвитку музеїв. Проте музеї в Україні ще на стадії підготовки. Інституційно вони не готові до повної реалізації цифрової стратегії у двадцять першому столітті. Наразі національні стратегії не визнають ролі музеїв як стратегічних партнерів у таких сферах, як освіта, дослідження, політика та розвиток технологій. Найскладнішою проблемою є відсутність джерел фінансування нових ініціатив. Серед музейних професіоналів усе ще очевидний скептицизм щодо переваг оцифрування та запровадження цифрового розвитку.

Таким чином, частковий аналіз політики цифрового розвитку музею в умовах війни дозволяє зробити висновок, що управління досліджуваною системою є оригінальним і однозначно заслуговує на увагу. Подальші наукові дослідження та результати вимагають оперативного вирішення, одним із яких є розробка ефективних моделей управління системами політики цифрового розвитку музеїв з урахуванням усіх факторів впливу в умовах війни/військового конфлікту.

Список використаних джерел:

1. Малімон В. І. Пріоритети державної культурної політики в умовах війни / ISSN (Print) 2708-7530 *Наукові перспективи*. 2022. № 7(25). С. 160. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2076/2077> (дата звернення 24.01.2023).
2. Новосад М. Г., Білоус С. І., Терешкун О. Ф., Борисевич Л. В. Руйнування культурної спадщини України в умовах війни як проблема: філософсько-культурологічний аспект. *Освітній дискурс* : збірник наукових праць. 2022. № 39(1–3). С. 68. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37704/Novosad_Bilous_Tereshkun_Borysevych_62-76.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 24.01.2023).
3. Гула Р. В., Передерій І. Г. Музеї та культурна спадщина у консцієнтальних війнах сучасності (на прикладі російської агресії проти України). *Сучасні рецепції світоглядно-ціннісних орієнтирів Григорія Сковороди* : монографія / за ред. Д. С. Луїна. Полтава : Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», 2022. С. 253. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PolNTU/11319/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84%d1%96%d1%8f_%d0%a1%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%b0_253-266.pdf (дата звернення 24.01.2023).
4. Brian D. Protecting cultural heritage during conflict. *Georgetown Journal of International Affairs*. 2022. URL: <https://gjia.georgetown.edu/2022/05/09/protecting-cultural-heritage-during-conflict/>
5. Горбул Т. О. Культурна спадщина в умовах розвитку сучасної цифрової культури. *Українська культура : минуле, сучасне, шляхи розвитку. Напрям «Культурологія»*. 2022. № 43. С. 57–58. URL: <https://zbrnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/580/600> (дата звернення 24.01.2023).
6. Gorbul T., Rusakov S. Cultural heritage in the context of digital transformation practices: experience of Ukraine and the Baltic States. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2022. Vol. 8, № 4. P. 63–72. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-4-58-69
7. Alcalá R. Cultural evolution: Protecting «digital cultural property» in armed conflict. *International Review of the Red Cross*. 2022. № 104(919). P. 1084. DOI: 10.1017/S181638312200008X.
8. Pomigalov A., Andreev A. Digital museums for digital history. 2022. URL: <https://www.smashingmagazine.com/2022/06/digital-museums-digital-history/>
9. Transforming Europe's Cultural & Creative Sectors and Industries // The European Institute of Innovation & Technology. URL: <https://eit.europa.eu/eit-community/eit-culture-creativity>
10. New European Bauhaus. *European Union*. URL: https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en
11. Council resolution on the EU Work Plan for Culture 2023-2026. 15381/22, 29 November 2022. *General Secretariat of the Council*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/60399/st15381-en22.pdf>
12. Оришук В. В. Стратегування як механізм удосконалення державної політики цифрового розвитку у сфері музейної справи / ISSN (Print) 2616-9193 ISSN (Online) 2616-9207 *Вісник Київського національного університету*

імені Тараса Шевченка. Державне управління. 2022. № 16(2). С. 30. URL: <https://publicadministration-knu.org/index.php/journal/article/view/112/57> (дата звернення 24.01.2023).

13. Horizon Europe – Work Programme 2021-2022. Culture, creativity and inclusive society. European Commission Decision C (2022)2975 of 10 May 2022. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2021-2022/wp-5-culture-creativity-and-inclusive-society_horizon-2021-2022_en.pdf

14. Commission proposes a common European data space for cultural heritage. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-proposes-common-european-data-space-cultural-heritage>

15. Cutting Edge | Protecting and preserving cultural diversity in the digital era // UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/cutting-edge-protecting-and-preserving-cultural-diversity-digital-era>

16. Конвенція про охорону всесвітньої культурної і природної спадщини: ратифіковано Указом Президії Верховної Ради від 04 жовтня 1988 р. № 6673-XI / Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_089 (дата звернення 24.01.2023).

17. Про приєднання України до Другого протоколу до Гаазької конвенції про захист культурних цінностей у разі збройного конфлікту 1954 року: Закон України від 30 квітня 2020 р. № 585-IX / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/585-20> (дата звернення 24.01.2023).

18. The Blue Shield. URL: <https://theblueshield.org/>

19. Emergency preparedness and response // International Council of Museums. URL: <https://icom.museum/en/heritage-protection/emergency-preparedness-and-response/>

20. UNESCO. Protection of cultural property: military manual. *International Institute of Humanitarian Law*. 2016. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246633_eng

21. Metahistory Museum. URL: <https://metahistory.gallery/>

References:

1. Malimon, V. I. (2022). Priorytety derzhavnoi kulturnoi polityky v umovakh viiny [Priorities of state cultural policy in times of war]. *Naukovi perspektyvy*, № 7(25), p. 160. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/article/view/2076/2077> [in Ukrainian].

2. Novosad, M. H., Bilous, S.I., Tereshkun, O.F. & Borysevych L.V. (2022). Ruinuvannya kulturnoi spadshchyny Ukrainy v umovakh viiny yak problema: filosofsko-kulturolohichnyi aspekt [The Destruction of Ukraine's Cultural Heritage in Times of War as a Problem: Philosophical and Cultural Aspect]. *Osvitnii dyskurs : zbirnyk naukovykh prats*, № 39(1–3), p. 68. URL: http://enpuir.npu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/37704/Novosad_Bilous_Tereshkun_Borysevych_62-76.pdf?sequence=1&isAllowed=y [in Ukrainian].

3. Hula, R.V. & Perederii, I.H. (2022). Muzei ta kulturna spadshchyna u konstsiientalnykh viinakh suchasnosti (na prykladi rosiiskoi ahresii proty Ukrainy) [Museums and cultural heritage in the wars of consciousness of our time (on the example of Russian aggression against Ukraine)]. *Suchasni retseptsii svitohliadno-tsinnisnykh oriientyriv Hryhoriia Skovorody (Monograph)*. Poltava : National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic», p. 253. URL: http://reposit.nupp.edu.ua/bitstream/PoltNTU/11319/1/%d0%9c%d0%be%d0%bd%d0%be%d0%b3%d1%80%d0%b0%d1%84%d1%96%d1%8f_%d0%a1%d0%ba%d0%be%d0%b2%d0%be%d1%80%d0%be%d0%b4%d0%b0_253-266.pdf [in Ukrainian].

4. Brian, D. (2022). Protecting cultural heritage during conflict. *Georgetown Journal of International Affairs*. URL: <https://gjia.georgetown.edu/2022/05/09/protecting-cultural-heritage-during-conflict/>

5. Horbul, T.O. (2022). Kulturna spadshchyna v umovakh rozvytku suchasnoi tsyfrovoy kultury [Cultural Heritage in the Context of Modern Digital Culture]. *Ukrainska kultura : mynule, suchasne, shliakhy rozvytku. Napriam «Kulturolohiia»*, № 43, pp. 57–58. URL: <https://zbirnyky.rshu.edu.ua/index.php/ucpmk/article/view/580/600> [in Ukrainian].

6. Gorbul, T. & Rusakov, S. (2022). Cultural heritage in the context of digital transformation practices: experience of Ukraine and the Baltic States. *Baltic Journal of Economic Studies*, Vol. 8, № 4, pp. 63–72. DOI: 10.30525/2256-0742/2022-8-4-58-69

7. Alcala, R. (2022). Cultural evolution: Protecting «digital cultural property» in armed conflict. *International Review of the Red Cross*, № 104(919), p. 1084. DOI: 10.1017/S181638312200008X

8. Pomigalov, A. & Andreev, A. (2022). Digital museums for digital history. URL: <https://www.smashingmagazine.com/2022/06/digital-museums-digital-history/>

9. Transforming Europe's Cultural & Creative Sectors and Industries // The European Institute of Innovation & Technology. URL: <https://eit.europa.eu/eit-community/eit-culture-creativity>

10. New European Bauhaus // European Union. URL: https://new-european-bauhaus.europa.eu/index_en

11. Council resolution on the EU Work Plan for Culture 2023-2026. 15381/22, 29 November 2022. *General Secretariat of the Council*. URL: <https://www.consilium.europa.eu/media/60399/st15381-en22.pdf>

12. Oryshchuk, V.V. (2022). Stratehuvannya yak mekhanizm udoskonalennia derzhavnoi polityky tsyfrovoho rozvytku u sferi muzeinoi spravy [Strategy as a mechanism for improving the state policy of digital development in the field

of museum affairs] *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia*, № 16(2), p. 30. DOI: 10.17721/2616-9193.2022/16-5/7 [in Ukrainian].

13. Horizon Europe –Work Programme 2021-2022. Culture, creativity and inclusive society. European Commission Decision C (2022)2975 of 10 May 2022. URL: https://ec.europa.eu/info/funding-tenders/opportunities/docs/2021-2027/horizon/wp-call/2021-2022/wp-5-culture-creativity-and-inclusive-society_horizon-2021-2022_en.pdf

14. Commission proposes a common European data space for cultural heritage. *European Commission*. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/commission-proposes-common-european-data-space-cultural-heritage>

15. Cutting Edge | Protecting and preserving cultural diversity in the digital era // UNESCO. URL: <https://www.unesco.org/en/articles/cutting-edge-protecting-and-preserving-cultural-diversity-digital-era>

16. Konventsiiia pro okhoronu vsesvitnoi kulturnoi i pryrodnoi spadshchyny: ratyfikovano Ukazom Prezhydii Verkhovnoi Rady vid 04 zhovtnia 1988 r. № 6673-XI / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/995_089 [in Ukrainian].

17. Pro pryiednannia Ukrainy do Druhoho protokolu do Haazkoi konventsii pro zakhyst kulturnykh tsinnosti u razi zbroinoho konfliktu 1954 roku: Zakon Ukrainy vid 30 kvitnia 2020 r. № 585-IX / Verkhovna Rada Ukrainy. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/585-20> (data zvernennia 24.01.2023).

18. The Blue Shield. URL: <https://theblueshield.org/>

19. Emergency preparedness and response. *International Council of Museums*. URL: <https://icom.museum/en/heritage-protection/emergency-preparedness-and-response/>

20. UNESCO. Protection of cultural property: military manual. *International Institute of Humanitarian Law*. 2016. URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000246633_eng

21. Metahistory Museum. URL: <https://metahistory.gallery/>

Я. О. Страхніцький, аспірант кафедри публічного управління та адміністрування Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського

СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАХИСТУ КРИТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ В УКРАЇНІ

У статті проаналізовано процеси реалізації державної політики у сфері захисту об'єктів критичної інфраструктури на основі чого визначено два ключові ієрархічно пов'язані рівні управління. Дієвість архітектури державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури пропонується визначати на підставі оцінки «зрілості» механізмів державного управління сектором за певними критеріями, особливо в частині його спроможності оперативно реагувати на кризові ситуації.

Здійснено оцінку структурно-функціональних особливостей державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні, відповідно до обраного алгоритму.

Здійснено аналіз нормативно-правової бази та інституційних аспектів державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні. Зазначається, що знаковою подією у сфері захисту критичної інфраструктури стало прийняття Закону України «Про критичну інфраструктуру», яким ідентифіковано основних суб'єктів формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури. Відзначено що суб'єктний склад даного напрямку варто розмежувати на суб'єктів відповідальних за формування та реалізацію державної політики та суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури. У межах даної структурно-функціональної області визначено квадрокомплекс функціонуючих систем реагування.

Акцентовано увагу, що ефективний захист критичної інфраструктури в Україні при надзвичайних ситуаціях та терористичних загрозах неможливий без посилення на державному рівні активності у напрямку проведення регулярних міжсекторальних навчань із оперативного реагування на надзвичайні ситуації на об'єктах критичної інфраструктури. Основною метою даних заходів визначено підвищення рівня міжвідомчої взаємодії для попередження диверсійно-терористичних загроз. Пропозицію віднесено до категорії превентивних та антикризових заходів державної політики у сфері захисту найважливіших об'єктів критичної інфраструктури.

Ключові слова: критична інфраструктура, захист критичної інфраструктури, державна політика, ризики, загрози, структурно-функціональна характеристика, інституційне забезпечення, превентивні заходи.

Ya. O. Strahnitsky. Structural and functional characteristics of state policy in the sphere of critical infrastructure protection in Ukraine

The article analyzes the processes of implementation of state policy in the field of protection of critical infrastructure objects and identifies two key hierarchically related levels of management. The effectiveness of the state policy architecture in the field of critical protection is proposed to be determined based on the evaluation of the "maturity" of the mechanisms of state management of the sector according to certain criteria, especially in terms of its ability to respond quickly to crisis situations.

An assessment of the structural and functional features of state policy in the field of critical infrastructure protection in Ukraine was carried out, according to a fixed algorithm.

It is noted that a landmark event in the field of critical infrastructure protection was the adoption of the Law of Ukraine "On Critical Infrastructure", the main subjects of the formation and implementation of state policy in the field of critical infrastructure protection were identified. An analysis of the regulatory framework and institutional aspects of state policy in the field of critical infrastructure protection in Ukraine was carried out. It was noted that the subject composition of this direction should be divided into subjects responsible for the formation and implementation of state policy and subjects of the national system of critical infrastructure protection. Within this structural and functional area, a quadrocomplex of functioning response systems is defined.

Attention is drawn to the fact that effective protection of critical infrastructure in Ukraine during emergency situations and terrorist threats is impossible without increasing activity at the state level in the direction of conducting regular interdisciplinary exercises on operational response to emergency situations at critical infrastructure facilities with the aim of increasing the level of interdepartmental cooperation to prevent sabotage – terrorist threats. It is proposed to include this proposal in the category of preventive and anti-crisis measures of state policy in the field of protection of the most important objects of critical infrastructure.

Key words: critical infrastructure, protection of critical infrastructure, state policy, risks, threats, structural and functional characteristics, institutional support, preventive measures.

Постановка проблеми. Сучасна безпекова ситуація в Україні та глобальні терористичні загрози свідчать про необхідність формування комплексної системи захисту України. Об'єкти критичної інфраструктури у сучасних умовах війни стали майданчиком для диверсій, терористичних актів та несанкціонованих втручань, що країна агресор використовує як предмет для морально-психологічного терору мирного населення з метою посилення

внутрішньої дестабілізації країни. У такому випадку, особливої актуальності набувають комплексні заходи загальнодержавного рівня, які мають бути узгоджені між безпековими і правоохоронними органами, зокрема і для протидії сучасним загрозам гібридного характеру. Створення системи спеціально уповноважених органів управління у сфері захисту критичної інфраструктури від надзвичайних ситуацій на всіх рівнях організації державної влади та місцевого самоврядування слід відзначити як пріоритетну сферу державної політики [9].

Особливої актуальності набуває необхідність проведення наукового аналізу структурно-функціональних характеристик державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури. Даний вектор досліджень покликаний чітко ідентифікувати повноваження державних інституцій у забезпеченні безперебійного функціонування критичної інфраструктури та виявлення слабких сторін, які потребують удосконалення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням вивчення сфери державного управління у сфері критичної інфраструктури, а також структурно-функціональних характеристик державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні присвятили свої наукові праці вчені Бобро Д. Г., Домарацький М. Б., Кондратов С. І., Суходоля О. М. та ін.

Мета статті – проведення наукового аналізу структурно-функціональних особливостей державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури України.

Виклад основного матеріалу. Ґрунтуючись на положеннях загальної теорії управління складними системами, управління безпекою слід розглядати в рамках певної соціально-економічної системи, що об'єднує стабільні внутрішні зв'язки населення, об'єкти економіки, інфраструктури, території та управлінські структури. У процесі реалізації державної політики у сфері захисту об'єктів критичної інфраструктури вчені пропонують виділяти два ієрархічно пов'язаних рівні управління:

I рівень – управлінська діяльність аналітичного, науково-прогностичного й організаційного характеру, що передбачає визначення стратегій управління ризиками та загрозами, а також забезпечення механізму їх попередження з урахуванням соціальних, економічних та інших факторів [1].

II рівень – організаційно-технічні системи. Він передбачає наявність елементів управління, оснований на використанні в управлінському процесі інформаційних технологій, прогресивних методів і засобів підготовки та прийняття управлінських рішень, методичного апарату аналізу й оцінки критичних ризиків з урахуванням соціальних, економічних та інших аспектів [2].

Погоджуємось із твердженням учених Кондратова С. І., та Суходолі О. М., що одним із детермінант, які визначають дієвість архітектури державної політики у сфері захисту критичної, є ступінь зрілості механізмів державного управління сектором захисту об'єктів критичної інфраструктури, особливо в частині його спроможності оперативно реагувати на кризові ситуації [8]. Оцінювання зрілості державної політики забезпечення захисту та стійкості критичної інфраструктури науковці пропонують проводити за наступними критеріями:

1. Наявність офіційно прийнятої державної стратегії забезпечення захисту та стійкості критичної інфраструктури (засади державної політики можуть також бути закріплені у профільному законодавстві).

2. Наявність державного органу, на який покладено відповідальність за забезпечення захисту та стійкості критичної інфраструктури.

3. Наявність державної структури, відповідальної за інформування та обробку інформації про інциденти (кризи), пов'язані з критичною інфраструктурою (може включати мережу ситуаційних та інформаційно-аналітичних центрів).

4. Наявність державної програми міжвідомчого співробітництва у сфері захисту та стійкості критичної інфраструктури.

5. Наявність офіційно прийнятої програми співробітництва державного і приватного секторів у сфері забезпечення захисту та стійкості критичної інфраструктури [8].

Аналізуючи структурно-функціональні особливості державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні, відповідно до приведеного алгоритму, зазначимо, що знаковою подією стало прийняття Закону України «Про критичну інфраструктуру» 16.11.2021 р. [5]. Даним нормативним актом ідентифіковано основних суб'єктів із формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури:

1. Оператор критичної інфраструктури – юридична особа будь-якої форми власності та/або фізична особа-підприємець, що на правах власності, оренди або на інших законних підставах здійснює управління об'єктом критичної інфраструктури та відповідає за його поточне функціонування.

2. Секторальний орган у сфері захисту критичної інфраструктури – державний орган, визначений законодавством відповідальним за забезпечення формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в окремому секторі критичної інфраструктури.

3. Уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури України – орган, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури, здійснює функціональне управління національною системою захисту критичної інфраструктури, забезпечує координацію діяльності міністерств та операторів критичної інфраструктури з питань забезпечення стійкості та захисту об'єктів критичної інфраструктури.

Продовжуючи удосконалення інституційного забезпечення, Верховна Рада ухвалила 18.10.22 р. Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури» [4], яким визначила, що «формування та реалізацію державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури, координацію діяльності суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури забезпечує уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури України». Спрямовує, координує та контролює його роботу Кабінет Міністрів України. Даним законом функції уповноваженого органу у сфері захисту критичної інфраструктури України покладено на Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України (Держспецзв'язку). Зазначимо, що Закон України «Про критичну інфраструктуру» передбачав створення нового органу, однак реалізація ухвалених змін дасть можливість забезпечити формування та реалізацію державної політики у сфері критичної інфраструктури і заощадити бюджетні кошти. Звернемо увагу, що згідно з п. 5 Прикінцевих положень Закону «Про критичну інфраструктуру» [5], Кабінет Міністрів України у **тримісячний строк** з дня набуття чинності даного Закону (15.12.2021) **необхідно було визначити** уповноважений орган з питань захисту критичної інфраструктури України. Таким чином, крайній строк для визначення такого уповноваженого органу минув 15.03.2022 року. Перший крок у цьому напрямку відбувся лише 12.07.2022 р. із прийняттям **Постанови КМУ № 787** «Про утворення Державної служби захисту критичної інфраструктури та забезпечення національної системи стійкості України» [12]. У тексті даної постанови **Уповноваженим органом було визначено Державну службу захисту критичної інфраструктури та забезпечення національної системи стійкості України (ДЗКІ), вона мала набрати чинності після внесення змін до Закону України «Про Державний бюджет України на 2022 рік»** щодо фінансування ДЗКІ, однак цього не відбулося і Постанова у силу не вступила. Таким чином можна констатувати факт порушення більш ніж на 8 місяців визначених законом строків призначення уповноваженого органу у сфері захисту критичної інфраструктури України. Відповідно, це призвело до того, що у період активних бойових дій та посиленого терористичного тиску на об'єкти критичної інфраструктури був відсутній орган державного управління у сфері захисту таких об'єктів. Даний інституційний вакуум учені частково пояснюють тим, що більшість сучасних реформ організації влади в Україні стикаються з рядом бар'єрів, зокрема дефіцитом політичного компромісу, бюрократизацією та корупцією адміністративного апарату на всіх рівнях [7].

Чинним законодавством передбачено, що Держспецзв'язку, будучи спеціалізованим органом центральної виконавчої влади в галузі спеціального зв'язку та захисту інформації, суб'єктом сектору оборони і безпеки, основним суб'єктом національної системи кібербезпеки, забезпечить створення повного ланцюжка захисту: формування та наповнення реєстру об'єктів критичної інфраструктури та подальшу щоденну роботу з посилення стійкості таких об'єктів і держави загалом [10], [11]. Визначено, що безпосередньо за захист самих об'єктів критичної інфраструктури відповідатимуть оператори цих об'єктів. Зауважимо, що в умовах війни дане положення варто вважати не зовсім коректним, оскільки сьогодні окремі об'єкти критичної інфраструктури вимагають посиленої військової оборони, що є недоступним для цивільних суб'єктів. Тому даний пункт вимагає доопрацювання у напрямку міжсекторальної взаємодії.

Варто також зауважити, що від моменту прийняття Закону «Про критичну інфраструктуру» до сьогодні Кабміном не затверджено окремого порядку віднесення об'єктів до критичної інфраструктури, тому чинним залишається **Порядок віднесення об'єктів до об'єктів критичної інфраструктури**, затверджений Постановою КМУ № 1109 у 2020 році [13]. Окрім цього також не затверджено Положення про уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури та **порядок ведення Реєстру об'єктів критичної інфраструктури**.

Аналізуючи сучасну систему державного управління у сфері захисту критичної інфраструктури, відзначимо, що суб'єктний склад розмежовано на суб'єктів відповідальних за формування та реалізацію державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури та суб'єктів національної системи захисту критичної інфраструктури. У цьому напрямку існує ряд функціонуючих систем реагування:

1. Єдина державна система цивільного захисту (функціонує відповідно до Кодексу цивільного захисту України, Положення «Про єдину державну систему цивільного захисту», затверджене Постановою Кабінету Міністрів України від 09.01.2014 р. № 11); Безпосереднє керівництво діяльністю єдиної державної системи цивільного захисту здійснює ДСНС [14].

2. Єдина державна система запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків (постанова Кабінету Міністрів України від 18.02.2016 № 92). Функціонує відповідно до Закону України «Про боротьбу з тероризмом», Положення «Про єдину систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків» [15]. Окрему роль у даній системі виконує Служби безпеки України та Антитерористичний центр (АТЦ), створений у грудні 1998 року Указом Президента України з метою протидії терактам, які несуть загрозу життю і здоров'ю людей, а також для запобігання диверсіям на об'єктах критичної інфраструктури [9].

3. Державна система фізичного захисту (функціонує відповідно до Закону України «Про фізичний захист ядерних установок, ядерних матеріалів, радіоактивних відходів, інших джерел іонізуючого випромінювання»,

Порядок функціонування державної системи фізичного захисту, затверджений Постановою Кабінету Міністрів України від 21.12.2011 р. № 1337) [16]. Фізичний захист визначено як діяльність у сфері використання ядерної енергії, спрямовану на забезпечення захищеності ядерних установок, ядерних матеріалів, радіоактивних відходів, інших джерел іонізуючого випромінювання та на зміцнення режиму нерозповсюдження ядерної зброї; на захист інтересів національної безпеки, попередження та припинення диверсій, крадіжки або будь-якого іншого незаконного вилучення ядерного матеріалу, радіоактивних відходів, інших джерел іонізуючого випромінювання, а також зміцнення режиму нерозповсюдження ядерної зброї [5].

4. Національна система кібербезпеки (функціонує відповідно до Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» та Стратегії кібербезпеки України, затвердженої Указом Президента України від 15.03.2016 р. № 96). Згідно ст. 8 національна система кібербезпеки – це сукупність суб'єктів забезпечення кібербезпеки та взаємопов'язаних заходів політичного, науково-технічного, інформаційного, освітнього характеру, організаційних, правових, оперативного-розшукових, розвідувальних, контррозвідувальних, оборонних, інженерно-технічних заходів, а також заходів криптографічного і технічного захисту національних інформаційних ресурсів, кіберзахисту об'єктів критичної інформаційної інфраструктури. Основними суб'єктами національної системи кібербезпеки є Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, Національна поліція України, Служба безпеки України, Міністерство оборони України та Генеральний штаб Збройних Сил України, розвідувальні органи, Національний банк України, які виконують основні завдання відповідно до Конституції і законів України [6].

Ефективний захист критичної інфраструктури в Україні при надзвичайних ситуаціях та терористичних актах неможливий без реалізації суб'єктами у сфері формування та реалізації державної політики їх специфічних функцій які повинні реалізовуватися за допомогою управлінських функцій державних інститутів. Аналізуючи даний вектор, погодимось із вченими Кондратовим С. І. та Суходолою О. М., які вбачають проблему у тому, що відповідальність за безпеку критичних об'єктів інфраструктури покладено на різні міністерства і відомства, які забезпечують функціонування відповідних систем. При цьому кожна система має «власні» набори загроз та ризиків, якими вона опікується, «власні» режими функціонування у різних безпекових умовах, «власні» плани і процедури реагування, викладені із застосуванням відомчої системи термінів і понять. До того ж визначені у положеннях і планах механізми і процедури взаємодії між існуючими національними системами безпеки і кризового реагування здебільшого є недостатньо відпрацьованими та апробованими для випадків масштабних кризових ситуацій, оскільки в країні до цього часу практика міжвідомчих навчань і тренувань на рівнях, вищих ніж об'єктовий, була розвинута слабо [8]. Тому вважаємо за доцільне, посилити на державному рівні активність у забезпеченні проведення регулярних міжсекторальних навчань із оперативного реагування на надзвичайні ситуації на об'єктах критичної інфраструктури з метою підвищення рівня міжвідомчої взаємодії для попередження диверсійно-терористичних загроз, у тому числі у прикордонних районах. Доцільно проводити дані заходи із обов'язковим залученням представників СБУ, Збройних Сил України, Державної прикордонної служби, Національної гвардії, Держслужби з надзвичайних ситуацій, Національної поліції, а також представників органів виконавчої влади та місцевого самоврядування і операторів об'єктів критичної інфраструктури.

Дану пропозицію можна віднести до категорії превентивних та антикризових заходів державного управління у сфері захисту найважливіших об'єктів критичної інфраструктури. Досліджуючи даний напрямок Домарацький М. Б. звертає увагу, на зарубіжний досвід, де уряди окремих держав розробляють спеціальні галузеві плани превентивного захисту критичної інфраструктури, який будується на результатах аналітичного процесу у напрямках:

- ідентифікації секторів критичної інфраструктури диференційовано за національним, регіональним та місцевим рівнях;
- фіксації потенційних загроз та критичних ризиків для об'єктів критичної інфраструктури;
- аналізу вразливості певних секторів критичної інфраструктури;
- оцінки ризиків порушення функціонування критично-важливих галузей у разі знищення або виведення з ладу окремих об'єктів критичної інфраструктури;
- розробки відповідних привентивних сценаріїв, у створенні системи захисту об'єктів критичної інфраструктури [3].

Варто відзначити, що Державна служба України з надзвичайних ситуацій володіє найбільш широким спектром можливостей щодо комплексного вирішення представлених вище завдань із привентивного забезпечення безпеки критично важливих об'єктів. Що стосується системно-правового забезпечення вимагається розробка на загальнодержавному та регіональному рівнях нового та розвиток чинного законодавства, яке дозволить охопити найбільш важливі, значущі та пріоритетні з точки зору національної безпеки держави види стратегічних ризиків для критичної інфраструктури та обумовлені ними загрози.

Висновки. Підсумовуючи викладене, можемо констатувати наявність ряду проблем у структурно-функціональних аспектах державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури в Україні. Серед основних констатовано: **не створений** Реєстр об'єктів критичної інфраструктури **та не затверджений** порядок його ведення,

окрім цього не затвердженим залишається Положення про уповноважений орган у сфері захисту критичної інфраструктури. Значною проблемою також є те, що відповідальність за безпеку критичних об'єктів інфраструктури покладено на різні міністерства і відомства, які забезпечують функціонування відповідних систем, що посилює дезорганізацію у сфері реалізації державної політики. Вирішення даної проблеми вбачається у розробці комплексу превентивних заходів, серед яких забезпечення проведення регулярних міжсекторальних навчань із оперативного реагування на надзвичайні ситуації на об'єктах критичної інфраструктури з метою підвищення рівня міжвідомчої взаємодії.

Список використаних джерел:

1. Бобро Д. Г. Удосконалення методології ранжування об'єктів критичної інфраструктури та їх віднесення до критичної інфраструктури :аналітична записка. http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/krutuchna_infra-a7636.pdf
2. Вакуленко В. М. Гринчук Н. М. Державна регіональна політика: навч. посіб. К.: Вид-во НАДУ.2007. 64 с
3. Домарацький М. Б. Специфіка державного регулювання критичної інфраструктури в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2020. № 2(25). С. 24–46.
4. Закон «Про внесення змін до деяких законів України щодо формування та реалізації державної політики у сфері захисту критичної інфраструктури». №2684-IX від 18.10.2022р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2684-20#n22>
5. Закон України «Про критичну інфраструктуру» №1882-IX від 16.11.2021р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882-203>
6. Закону України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» № 2163-VIII від 05.10.2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19/ed20171005#Text>
7. Зубар І.В., Онищук Ю.В. Практика ЄС у децентралізації публічної влади та перспективи її застосування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 1(32). С. 41–45.
8. Кондратов С. І., Суходоля О. М. Державна система захисту критичної інфраструктури в системі забезпечення національної безпеки: аналіт. доп. / за ред. О. М. Суходолі. Київ : НІСД, 2020. 28 с.
9. Офіційний веб-сайт Служби Безпеки України. URL: <https://www.ssu.gov.ua>
10. Офіційний веб-сайт Урядового порталу. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
11. Офіційний веб-сайт Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України. URL: <https://cip.gov.ua>
12. Постанова КМУ «Про утворення Державної служби захисту критичної інфраструктури та забезпечення національної системи стійкості України» № 787 від 12.07.2022 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2022-п#Text>
13. Постанова КМУ «Деякі питання об'єктів критичної інфраструктури» № 1109 від 09.10.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020-п#Text>
14. Постанова КМУ «Про затвердження положення про єдину державну систему цивільного захисту» № 11 від 09.01.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-п#Text>
15. Постанова КМУ «Про затвердження Положення про єдину державну систему запобігання, реагування і припинення терористичних актів та мінімізації їх наслідків» № 92 від 18.02.2016 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-п#Text>
16. Постанова КМУ «Про затвердження Порядку функціонування державної системи фізичного захисту» № 1337 від 21.12.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1337-2011-п#Text>

References:

1. Bobro D. H. (2016) Udoskonalennia metodolohii ranzhuvannia ob'ektiv krytychnoi infrastruktury ta yikh vidnesennia do krytychnoi infrastruktury :analytychna zapyska [Improvement of the methodology of ranking critical infrastructure objects and their assignment to critical infrastructure: analytical note], URL: http://www.niss.gov.ua/content/articles/files/krutuchna_infra-a7636.pdf
2. Vakulenko V. M. Hrynychuk N. M. (2007), Derzhavna rehionalna polityka [State regional policy], academic manual, Press Kyiv : NADU, 64 p.
3. Domaratskyi M. B. (2020) Spetsyfika derzhavnoho rehuliuвання krytychnoi infrastruktury v Ukraini [The specifics of state regulation of critical infrastructure in Ukraine], *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia* [Public Administration and Customs Administration], vol. 2(25), pp. 24–46.
5. VRU, Law of Ukraine (2021) Pro krytychnu infrastrukturu [Law of Ukraine «About critical infrastructure»], URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1882>
6. VRU, Law of Ukraine (2017) Pro osnovni zasady zabezpechennia kiberbezpeky Ukrainy [Law of Ukraine «About the main principles of ensuring cyber security of Ukraine»], URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19/ed20171005#Text>

7. Zubar I. V., Onyshchuk Yu. V. (2022) Praktyka ES u detsentralizatsii publichnoi vlady ta perspektyvy yii zastosuvannya v Ukraini [EU practice in decentralization of public power and prospects for its application in Ukraine], Publichne upravlinnia ta mytne administruvannya [Public Administration and Customs Administration], vol. 1(32), pp. 41–45.
8. Kondratov S. I., Sukhodolia O. M. (2020), Derzhavna systema zakhystu krytychnoi infrastruktury v systemi zabezpechennia natsionalnoi bezpeky [State system of protection of critical infrastructure in the system of ensuring national security], analyst. add., Kyiv : NISD, 28 p.
9. Ofitsiinyi veb-sait Security Service of Ukraine. URL: <https://www.ssu.gov.ua>
10. Ofitsiinyi veb-sait Government portal. URL: <https://www.kmu.gov.ua/>
11. Ofitsiinyi veb-sait State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. URL: <https://cip.gov.ua>
12. KМУ (2022), Pro utvorennia Derzhavnoi sluzhby zakhystu krytychnoi infrastruktury ta zabezpechennia natsionalnoi systemy stiihosti Ukrainy [On the establishment of the State Service for the Protection of Critical Infrastructure and Ensuring the National Stability System of Ukraine], The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, dated 12.07.2022. № 787. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/787-2022-п#Text>
13. KМУ (2020), Deiaki pytannia obektiv krytychnoi infrastruktury [Some critical infrastructure issues], The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, dated 09.10.2020. № 1109. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1109-2020>
14. KМУ (2014), Pro zatverdzhennia polozhennia pro yedynu derzhavnu systemu tsyvilnoho zakhystu [On approval of the provisions on the unified state system of civil protection], The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, dated 09.01.2014. № 11, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/11-2014-п#Text>
15. KМУ (2016), Pro zatverdzhennia Polozhennia pro yedynu derzhavnu systemu zapobihannia, reahuvannia i prypynennia terorystychnykh aktiv ta minimizatsii yikh naslidkiv [On approval of the Regulation on the unified state system of prevention, response and termination of terrorist acts and minimization of their consequences], The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, dated 18.02.2016. № 92. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-п#Text>
16. KМУ (2011), Pro zatverdzhennia Poriadku funktsionuvannia derzhavnoi systemy fizychnoho zakhystu [On approval of the Procedure for the functioning of the state system of physical protection], The order of the Cabinet of Ministers of Ukraine, dated 21.12.2011. № 1337, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1337-2011-п#Text>

ДЛЯ НОТАТОК